引爆流行

HIT MAKERS

The Science of Popularity in an Age of Distraction

如何在注意力经济时代成为流行制造者

[美]德里克·汤普森（DEREK THOMPSON）_著
师琉阳_译

中信出版集团

版权信息

书名:引爆流行

作者:[美]德里克·汤普森

译者:师瑞阳

ISBN:9787521702231

中信出版集团制作发行

给我的父母：

“小宝贝，快安睡，

夜幕已低垂，床头布满玫瑰……”

引言
征服世界的歌

马可·波罗描述了一座桥，细致到每一块石头。

“但到底是哪一块石头支撑着这座桥呢？”忽必烈大汗问道。

“桥并不是由单独一块石头支撑的，”马可·波罗回答，“支撑桥的是这些石头搭成的拱形。”

——伊塔洛·卡尔维诺，《看不见的城市》

制图师协会绘制了一幅和真实帝国等比例的地图，且与真实帝国点对点精确对应。后来的人们并不像他们的祖先那样热爱制图的学问，他们觉得那张巨大的地图是无用的。于是怀着冷酷的心，他们将这份地图丢弃给烈日和严寒。时至今日，在居住着动物和乞丐的荒芜的西部，仍残存着这份满目疮痍的地图……

——豪尔赫·路易斯·博尔赫斯，《论科学的精确性》

我爱上的第一首歌是我母亲哼唱的歌。每个夜晚，她都会坐在我的小床左侧哼唱同一首摇篮曲。她的声音很甜、很轻，恰好契合卧室的氛围。每次我去底特律看望外婆，她也会哼唱同一首曲子，只是音调低一些，音色有些沙哑，配合着德语的歌词。我并不知道那些歌词的意思，但我喜欢它们在老房子里讲述的古老的秘密：“晚上好，晚安……”

我曾经以为这首歌是家族传承下来的。但一年级的时候，有一次，我在家乡弗吉尼亚参加聚会，晚上睡在主人家。一个年轻的朋友拧开了他床边的音乐盒子，里面竟然传出了这首熟悉的歌谣。

我发现母亲的音乐并不是家族秘密。这首曲子非常普及，这令我十分吃惊。我极有可能已经听过这首曲子无数次，也许有几千次了。这首歌就是约翰内斯·勃拉姆斯的《勃拉姆斯摇篮曲》。“小宝贝，快安睡，夜幕已低垂，床头布满玫瑰……”

每个夜晚，在世界各地的无数家庭里，父母用不同的语言为他们的孩子哼唱这首《勃拉姆斯摇篮曲》。人们已经这样做了一百多年。这是西半球最广为人知的旋律之一。一个孩子的一生中有那么几年，这几年中的每一年

都有这样的好多天，这些天的每个晚上他们都能听到别人为他们哼唱这首摇篮曲。考虑到这些，《勃拉姆斯摇篮曲》真的有可能是西半球被聆听次数最多的歌曲，甚至在全世界范围内可能也是如此。

无可否认，《勃拉姆斯摇篮曲》优美、简单、曲调重复——这是为那些疲惫的父母创作的婴儿歌曲的关键要素。但是，一段旋律为何如此广为传唱仍然是个谜。一段19世纪的德国曲调怎么就成了世界上最流行的歌曲了呢？

1833年出生于德国汉堡的约翰内斯·勃拉姆斯，是其所处时代最著名的作曲家之一。《勃拉姆斯摇篮曲》是他最为迅速的一次成功。这首曲子发表于1868年，此时正是勃拉姆斯声名最为鼎盛的时期。它是勃拉姆斯为一位老朋友创作的摇篮曲，他想让这位朋友哼唱给她新出生的小儿子听。随后，这首曲子迅速在欧洲大陆流行开来，继而传到世界各地。

勃拉姆斯有一个使这首优美的曲子更加动听的诀窍，那就是采用混合体。他引入地方音乐的元素，同时微妙地融入了教堂音乐。当他在欧洲大陆旅行时，他经常到各个城市的图书馆查阅地方音乐选集来学习大量乐谱，并摘抄他最喜欢的部分。勃拉姆斯将那些历史久远的地方音乐融入自己的作品中。这就像一个狡猾的现代作曲家在自己的歌里模仿其他艺术家的音乐技巧，或者一个聪明的设计师从其他作品中模仿装饰手法一样。

在写作这首著名的摇篮曲的前几年，勃拉姆斯爱上了汉堡一位女高音歌手伯莎。伯莎当时只有十几岁。她为勃拉姆斯唱过很多歌，比如亚历山大·褒曼的奥地利民歌*S’is Anderscht*。几年后，伯莎另嫁他人，夫妇俩以作曲家的名字约翰内斯为自己的儿子取名。勃拉姆斯想要表达他的感谢——或许还有他对伯莎犹存的绵绵情意。他以一首旧时的奥地利民谣为基础，为这对夫妻写作了一首摇篮曲，那首民谣伯莎曾唱给他听过。勃拉姆斯从一本著名的德国诗歌选集《少年的魔角》中截取了一段作为歌词：

小宝贝，快安睡，

夜幕已低垂，床头布满玫瑰，

粉红色的丁香，

陪你入梦乡。上帝庇佑，

一觉到天明。

1868年夏天，勃拉姆斯给伯莎一家寄去了这首摇篮曲的乐谱，并附上一张字条。“伯莎会知道我为她的小儿子写下这首《勃拉姆斯摇篮曲》。她会

发现，这首歌非常合时宜……当她哼唱这首歌哄汉斯睡觉的时候，她也能听到一首为她而唱的爱之歌。”人们首次公开演唱这首歌是在1869年12月22日的维也纳，这一时间比歌曲发表晚了一年。首演在商业上获得了巨大的成功。勃拉姆斯作品的发行商急切地为这首歌做了14种改编，包括改编成四部男声合唱、三部钢琴演奏版本、竖琴演奏版本和齐特琴演奏版本。这是截至目前勃拉姆斯的作品中被改编最多的一首歌曲。

丹尼尔·贝勒–麦克纳是一位供职于美国勃拉姆斯学会理事会的学者。他说："勃拉姆斯许多作品的旋律都很优美，但《勃拉姆斯摇篮曲》尤其切合那种体现现代听众审美旨趣的标准结构。这首歌有重复性这个关键元素，还有温柔的惊喜。”在我们谈话的时候，他不时地小声哼唱这段旋律。《勃拉姆斯摇篮曲》是一首原创歌曲，但它确实让我们有一种惊人的熟悉感。它包含地方歌曲的隐喻，也深藏着汉堡这座城市的记忆。一位音乐历史学家指出，这首歌在很大程度上模仿了褒曼的原创民歌，以至最终形成一种“隐秘但可识别的效仿”。

但这段历史仍不足以解答关于这首摇篮曲的最重要的一个问题：它是怎样传遍整个世界的？在20世纪，许多流行音乐依靠无线电广播或其他大众媒介的反复传播而流行起来。通过汽车音响、电视和电影，这些歌曲被灌进听众的耳朵。要喜欢上一首歌，你首先得找到它；或者从另一个角度来说，首先这首歌得找到你。

在19世纪，著名作曲家写的歌可以很快在不同的音乐厅上演。但是那个时候，还没有适当的技术能够让一首歌迅速传遍全世界。为了理解在勃拉姆斯所处的时代，文化的传播速度到底有多慢，你可以想象一下贝多芬的《第九交响曲》跨越大西洋的旅程。《第九交响曲》最初于1824年在维也纳的康特纳托尔剧院上演。据报道，那个时候贝多芬已经失去听力，完全听不到观众如雷的掌声。但是直到22年后的1846年，这首交响曲才第一次在美国上演，地点在纽约城。又过了9年，这首交响曲才第一次在波士顿上演。

想象一下，如果今天的每一个艺术杰作都得花上31年才能漂洋过海传播到世界的另一端，那将会是什么样子！迈克尔·杰克逊的专辑《战栗者》在1982年首次发行。也就是说，在杰克逊去世4年之后的2013年，伦敦人才能听到专辑同名歌曲和《比莉·琼》这首歌。披头士的第一张专辑《请取悦我》于1963年3月在英国发行，直到克林顿执政中期（20世纪90年代中期），美国人才能第一次了解披头士的存在。同样，要到2021年，欧洲人才能开始期待《宋飞正传》的第一季。

19世纪70年代晚期，电台信号还不能自由发送。但是，德国的许多家庭正在颠沛流离中。在勃拉姆斯创作的巅峰时期，欧洲中部正处于混乱、战争

和饥荒的湍流中。《勃拉姆斯摇篮曲》于1869年在维也纳首演。20年后，德国去往美国的移民数量飙升，到19世纪80年代，人数达到有史以来的最高点。美国从1870年到1890年接纳的德国移民数量超过了20世纪的总和。一首流行的摇篮曲得益于这个偶然的时机，跨越欧洲传到美国，特别是到了这个国家北部的德国人聚居区，从东北部和宾夕法尼亚州通过俄亥俄州和密歇根州直到威斯康星州。

在1870年，德语家庭的历史性大逃亡取得了广播或者任何其他技术都无法取得的成就。一次前无古人的跨大西洋的迁移将这首摇篮曲传播到美国。

1879年，在德国移民潮接近顶点的时候，一个叫约瑟夫·卡恩的兼职犹太拉比注住在卢森堡东部埃希特纳赫注的一个小镇子上。约瑟夫和他的妻子罗莎莉带着5个孩子坐船到美国寻求更好的生活。就像很多说德语的犹太移民一样，他们最终定居在密歇根州的西北部。

约瑟夫和罗莎莉的孙子是一个英俊但是很早就谢了顶的年轻人。他的名字叫威廉，也被称为比尔。他喜欢在自己位于底特律绿树成荫的富兰克林郊区的家里举办泳池派对。1948年的一个下午，在家中一片爬满常青藤的绿地上，他注意到一个叫埃伦的年轻姑娘。这个姑娘和家人因为躲避纳粹离开了德国。他们陷入爱河，并在8个月后结了婚。下一年的10月，比尔和埃伦有了一个小女儿。这个小女孩在自己的生命中听原汁原味的德语版《勃拉姆斯摇篮曲》听了几千遍。我也认识这个小女孩——她就是我的母亲。

这是一本关于流行产品的书。这些流行产品是指在流行文化和媒体中取得了杰出的流行度和商业成功的为数不多的产品和理念。这本书的主题是，虽然很多名列前茅的歌曲、电视剧、电影大片、互联网模因注和无所不在的应用程序看起来都是凭空钻出来的，但是这种文化混沌都遵循着特定的原则。比如解释为什么人们喜欢他们喜欢的事物的心理学，观点传播的社交网络和文化市场的经济学。根据这些原则，我们能够找到一种帮助人们创作流行音乐的办法。而且同样重要的是，其他人根据这些原则能够知道流行音乐是什么时候被创作出来的。

本书问了两个核心问题：

（1）制造人们喜欢的产品的秘诀是什么？不论这个产品是音乐、电影、电视、书籍、游戏、应用程序，还是其他人们能想到的文化产品。

（2）为什么一些产品在市场上失败了，但是类似的想法被继续坚持，却成功地获得了广泛的流行？

这两个问题是相互关联的，但是它们不是同一个问题。随着时间的变化，第一个问题的答案发生的变化比较少，第二个问题的答案发生的变化比较多。产品不断变化，时尚来来去去。但是存在于人们头脑中的结构是古老的。归属感、逃脱、受启发、理解和被理解这些最基本的人类需求是永恒的。这就是流行产品的故事纵贯古今但是和谐一致的原因之一。我们将会看到，不论是创造者还是观众都一直重复着过去文化中的焦虑和喜悦。

你可以从《勃拉姆斯摇篮曲》的故事中找到这两个核心问题的答案。为什么观众突然喜欢上了他的摇篮曲？可能很多人之前就听过这种旋律或者类似的旋律。勃拉姆斯借鉴了一首流行的奥地利民歌，并将其用音乐会的宏伟壮丽装饰起来。他的摇篮曲顷刻之间获得成功并不是因为它是一个无可比拟的原创作品，而是因为它在原创的基础上提供了一种熟悉的旋律。

一些新的产品和理念成功地达到人们的期望值，因而满足了人们的预期。在过去16年中，有15年，美国票房最高的电影都是以前的成功电影的续集或者由一本成功的书改编而成。前者，比如《星球大战》的续集；后者，比如《圣诞怪杰》注。其精心伪装的熟悉的力量远远超越了电影本身。在政论文章里，它将读者早就想过但是一直没有付诸语言表达的观点用新颖生动、令人兴奋的方式表达出来。在电视剧里，它将观众熟悉得觉得自己就是这些角色的人物放到外星世界里。在艺术中，它将古老的意义用炫目的新形式传递出来。在美学心理学上，有一个名词专门用来形容从面对新事物的焦虑到理解之后的满足感的瞬间感受。这个名词就是“美学上的灵光乍现”。

这是本书的第一个论题。大多数消费者既对新事物充满着期待，又深深地恐惧任何太过新潮的事物。最好的流行文化创造者具有一种天赋，他们能够将新和旧、焦虑和理解结合起来创造出一种独特的含义。他们是搭建“熟悉的惊喜”的建筑师。

《勃拉姆斯摇篮曲》对于德国的听众来说是一个熟悉的惊喜。但只是这样还不能让它成为整个西半球最流行的歌曲之一。如果没有19世纪七八十年代席卷欧洲中部的那场战争的话，几百万德国人就不会移民。那么，今天将这首歌烂熟于心的上百万儿童也许根本就听不到这首歌。勃拉姆斯的音乐天赋给了这首歌特别的吸引力，然而，是德国移民让这首摇篮曲传播到了世界各地。

理念在不同人群之间和一群人内部扩散的方式非常重要，但是也会产生普遍性误解。多数人并不会花很多时间思考他们从没遇见过的歌曲、书籍和产品。发表在默默无闻的期刊上的精彩文章没有人会读，没有电台播放的动人歌曲会被人慢慢遗忘，没有成功发行的感人纪录片不论制作得多么精

良都注定会被遗忘。所以拥有新产品的人面对的第一个问题就是，我怎样才能把我的理念传达给我的观众？

《勃拉姆斯摇篮曲》只在几千人面前进行过现场表演。但是今天，有几百万人都知道它的调子。这首歌的流传范围远远超过了维也纳歌剧院的影响范围。它通过家庭、朋友和各种各样的社交网络在全世界流传开来。所以对于有新产品或者新理念的人来说，一个更深层次的问题是：我怎样才能创造一个事物让人们愿意和我的观众的观众分享？这里没有公式可以引用。但是，在研究是什么让人们聚在一起，又是什么让人们谈论某些事物时，我们能够发现一些基本的事实。比如，为什么一个交友应用程序的推销策略和销售低腰时装产品的策略刚好相反？为什么人们和朋友分享坏消息，但是在脸书上分享好消息？制造美好的产品确实很重要，但是理解这些人类行为对于流行文化的创造者来说同样重要。

一些人蔑视发行和营销，认为它们毫无意义、令人生厌、华而不实，但是发行和营销是将美好的事物推到地表的地下根须。是它们让观众看到了那些美好的事物。只通过研究产品本身来理解产品的固有吸引力是远远不够的，因为很多时候，最流行的事物并不是人们认为“最好”的那个。爆品在任何地方都流行是因为它们出现在了所有这些地方。内容为王是可能的，但是发行却能缔造整个王国。

将旧世界的流行产品和新世界典型的流行产品进行对比是一件有趣的事情，借此我们可以寻找“熟悉性”的共同主题和网络的力量。比如，我们可以把《勃拉姆斯摇篮曲》的故事和照片分享应用程序照片墙做个对比。

如果说19世纪钢琴音乐市场竞争很激烈的话，那么过去的几年里，照片分享应用程序的大市场可称得上彻底的混乱。根据柯达2000年的年报，其在1999年一共在全球售出7000万部照相机，人们拍摄了800亿张照片。今天，在全世界，每个月通过几十亿部手机、平板电脑、计算机和照相机分享的照片就超过了800亿张。

就像其他一些应用程序一样，照片墙让用户拍照片并且提供可以呈现老电影效果的滤镜。这个设计对于它想要实现的意图来讲近乎完美。这个意图就是简单美丽，用直觉的方式编辑和分享来自用户生活中的图片。但是我们还拥有很多其他的简单美丽的应用程序，而且加滤镜这种方式也不是照片墙的首创。那么，是什么让照片墙这么特别呢？

这个应用程序的成功一半来自艺术，一半来自宣传。在照片墙推出之前，它的创制者们就把早期版本送给了旧金山的技术大亨们，比如企业家凯文·

罗斯、记者赛格勒、技术领域的福音传教士罗伯特·斯考伯和推特网的联合创始人杰克·多西。这些科技明星在推特网上发布了几张照片墙的照片，并迅速获得了上百万人的关注。借助已经存在的巨大的社交网络，照片墙在推出之前就已经接触了成千上万人。

到2010年10月6日照片墙正式推出时，有2.5万人下载了这个应用程序。这个产品一举成为应用商店里的下载冠军。照片墙一推出公共版，许多通过推特网推送浏览过多西照片墙照片的苹果智能手机用户就立刻下载了这个应用程序。硅谷作家们说，他们从来没见过哪家初创企业还没推出产品就通过科技博客得到了这样的宣传度和关注度。照片墙的成功源于它是一个界面干净、有趣和简单的产品，也源于它上线的网络平台。

不论传播媒介是一段跨越大西洋的旅行，还是一个旧金山的推特网账号，一个产品的传播故事和它的特性描述一样重要。设计一款完美的产品却不设计一个同样考虑周全的计划来将它送到正确的用户手上，这款产品成功的概率就会很低。

在勃拉姆斯的时代，如果你想让人们听到你的交响曲，你需要找到一群音乐家和一个音乐厅。那时候的商业音乐很匮乏，音乐行业属于那些控制音乐厅和印刷媒体的人。

但是今天，世界发生了一些有趣的变化，稀缺性为冗余性让位。音乐厅变成了互联网，乐器很便宜，每个人都可以书写自己的交响曲。流行文化的未来会更加民主，更加无序难测，也更加不均衡。有上百万种事物在争夺人们有限的注意力，一些幸运的少数会成长壮大，只有极少的个体会变得异常富裕。

媒体行业的革命在过去的60年里主要集中在电影和视频领域。当教科书级大片《宾虚》于1959年11月18日在纽约城的洛斯州立剧院面向超过1800位名流首映的时候，电影工业是美国的第三大零售行业，仅次于杂货店和汽车。这部电影创造了当时好莱坞最高制作成本和最贵市场宣传费的纪录。后来它也成为当时票房第二高的电影，仅次于《乱世佳人》。

首映式上耀眼的照相机闪光灯可能晃到了一些电影制作人的眼睛，他们看不清美国人与电影银幕之间一对一忠诚的关系已近尾声。电视被证明具有不可抗拒的诱惑力。到1965年，超过90%的美国家庭安装了电视。而且每个家庭平均每天花在观看电视上的时间超过了5个小时。客厅的沙发取代了电影院的座位，每个成年人每年购买的电影票数量从1950年的25张下降到2015年的4张。

电视取代电影成为最流行的视觉媒体。随之发生的是注意力和美元的大规模转移。人们花钱的方式从每周的电影票变成了有线电视账单。每个月的有线电视账单支撑起一个由在线体育、精彩绝伦的或者套路化的剧集、泛滥成灾的真人秀组成的巨大的生态系统。在很多年里，世界上最著名的电影制作公司，比如迪士尼公司和时代华纳，通过ESPN（娱乐与体育节目电视网）与TBS（东京放送）这样的有线电视频道获得的利润超过了整个电影事业部的利润。在21世纪初，每家电影公司都还没有像现在这样秘密地运营电视业务。

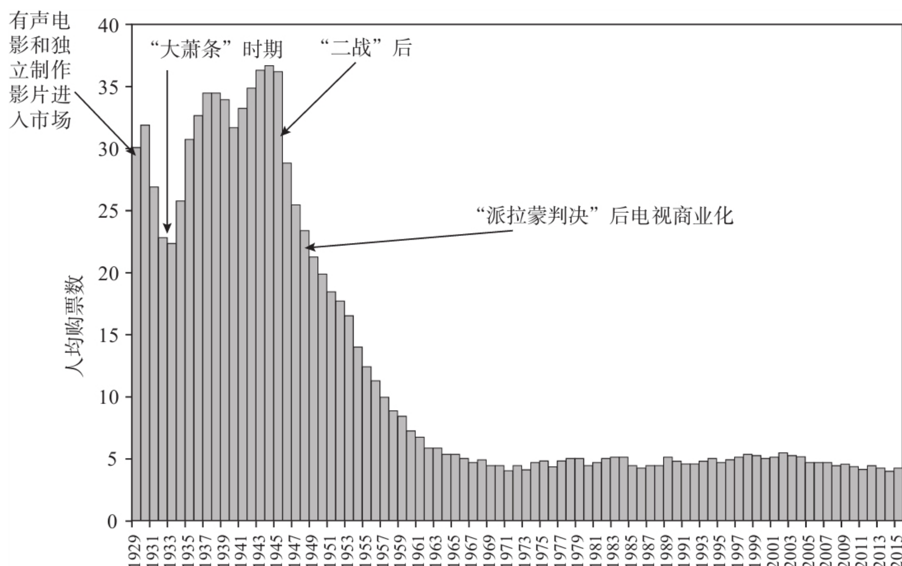


图0–1 美国人均购买电影票数量：1929—2015年

但是今天，电视仅仅是这个闪闪发光的玻璃世界里最大的一块屏幕。2012年，美国人花在笔记本和手机这样的数字化交互设备上的时间第一次历史性地超过了看电视的时间。2013年，全世界生产了大约40亿平方英尺[注]的LCD（液晶显示器）屏幕。换言之，这相当于地球上的每个人都拥有80平方英寸[注]的屏幕。在中国、印度尼西亚和撒哈拉以南的非洲，观众们直接跳过了台式电脑和笔记本电脑的时代，进入口袋装的移动计算机时代。

从整体上看，世界的注意力从播放频率低的、庞大的、广播式的内容转移到满足频繁的、小规模的、社交式的内容上。前者，比如几百万人每周去看一次电影；后者，比如数十亿用户每隔几分钟通过他们自己的玻璃和像

素显示屏浏览社交媒体。

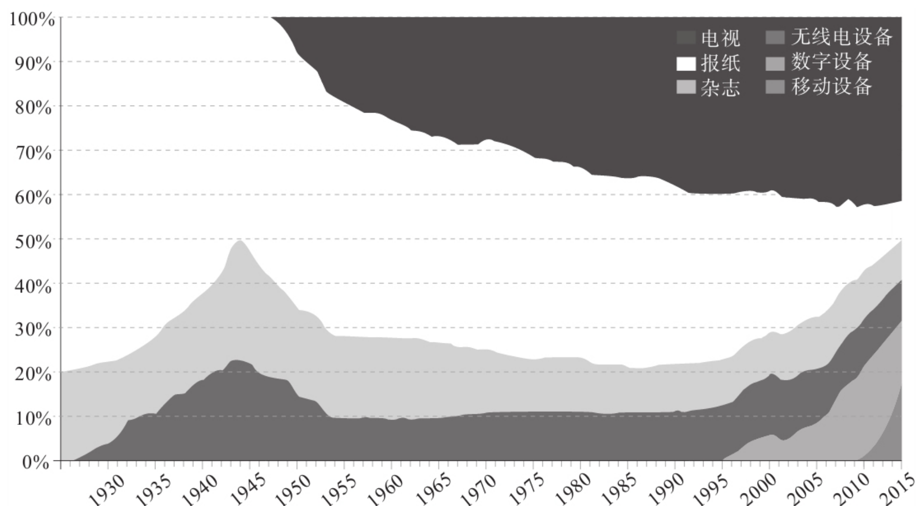


图0–2 各种媒介在媒体广告中所占的比例（仅限于美国）

直到2000年，不论是在电影屏幕、电视屏幕，还是汽车广播上，媒体世界都被1对100万制作的产品垄断着。但是我们生活在一个移动的世界里。在这里，《愤怒的小鸟》这样的热门游戏和脸书这样的帝国都是在小小的玻璃屏幕上发展起来的。在2015年，科技分析师玛丽·米克尔报告说，美国人在媒体上1/4的注意力都集中在10年前并不存在的移动设备上。与其说电视正在消亡，还不如说它正在连接起各种各样屏幕上几十亿的视频流。这些视频流大部分都能在手持移动设备上完成。电视一度将“移动的图像”从电影院里解放出来。而在历史的后继洪流中，移动技术正在把视频从客厅里解放出来。

随着媒介的变化，信息也发生了一些变化。传统的广播电视是现场的、由广告支持的、每周播出一次的。这使它成为剧情片和犯罪类型片的完美播放空间。因为这些节目都依赖于每集里面的几段惊险剧情来留住观众看完广告，然后再加上一个温馨的结尾。但是流媒体电视经常是没有广告的，它们奖励那些连续观看好几个小时的观众。在网飞上看《纸牌屋》的时候或者在亚马逊视频上看《唐顿庄园》的时候，人们并不需要看完一集就停下来等待一段时间，他们可以想看多久就看多久。结合电影的美学、传统电视的分集方式和一部小说或者瓦格纳歌剧的狂热效应，未来的电视将不再受一小时的时间限制。电视可以出现“长片形式”，甚至其他任何形式。

同时，一些更小的内容正在从细小之处侵蚀电视。2013年4月，佛罗里达

大西洋大学的高年级学生卢比·阿亚拉在Vine（一款微软公司开发的基于地理位置的社交网络系统，类似于推特网）上发布了几段视频，调侃校园里浣熊泛滥的情况。Vine是一个现在已经停止运营的社交网络程序，人们可以在上面发布6秒钟时长的短视频。对于上百万年轻人来说，这比电视更加像电视。几个月之后，阿亚拉吸引了超过1000万的关注者。他从法学院辍学，到一个推特网为Vine网红创办的网络公司工作。他吸引了340万关注者并获得了10亿次视频点击量，他谋生的手段是在惠普那样的公司赞助发布的视频中进行表演。演员们一度会到洛杉矶或者纽约这样的大城市谋求发展，因为拥有媒体发行渠道的守门人居住在这些城市。但是现在，每一个有手机或者计算机的人都有可能成为下一周的流行巨星。这是一个新流行事物辈出的时代，也是一个争夺全球关注度的时代。在这个时代，每个人都可能成为流行文化的制造者。

技术一直以来都在塑造着娱乐行业，也在指引我们对"好的"内容的预期。在18世纪，聆听交响乐的观众为整个晚上的表演付费。在20世纪早期，音乐行业转变成广播和黑胶唱片的生意。第一张10英寸[注]的黑胶唱片可以刻录大约3分钟的音乐。这决定了一个预期——一首现代流行单曲的时长不超过240秒。今天，一段Vine视频只有6秒钟。

6秒钟的娱乐是不是简短得有点儿荒唐了？如果你生活在舒伯特、勃拉姆斯和音乐厅那个时代的话，的确如此。如果你生活在卢比·阿亚拉、脸书和3.5英寸智能手机显示屏的时代，就不是了。无论如何，人们都会朝着熟悉性的方向转变，而技术也会塑造这些熟悉性。

屏幕正在变小，同时也正在变得更加智能。曾经，仅仅是我们在消费内容；现在，内容也在消费我们，包括我们的行为、我们的仪式和我们的身份。在20世纪90年代以前，音乐行业还没有每天都收集这些信息，比如谁正在家里或者通过广播听音乐。今天，只要你在自己的手机上播放一首歌，音乐行业就会知道。它们利用从你那里得来的信息推出下一首热门歌曲。脸书、推特网和数字化出版商们有种程序能告诉音乐行业的人一些信息。这些信息不但包括你点击了什么故事，也包括你读了多少和你接下来将点击什么。曾经，只是我们戏耍流行文化；现在，流行文化也在戏耍我们。

这些智能设备为创造流行文化注入了一种科学的方法。各公司也可以利用这个方法来破解关于消费者和观众的终极密码。那就是，我们关注什么，为什么关注？

本书试图解释几十亿人的品位，试图弄清几百万种产品的成功和失败。这

样的一本书总要做一些假设。这些假设总体上看是能够自圆其说的，但是也会遇上一些解释不了的例外。我一直试图避免做没有足够证据支撑的全面论断，但是小心翼翼地避免犯错误不等于总是正确的。

在我开始写这本书的几个月之前，我找到了两段我非常喜欢的话。我把这两段话抄到一张便条上，然后将它贴在我的电脑上。这样，我就能一直看着它们了。这两段话就是本章开头的两段话。

第一段话来自伊塔洛·卡尔维诺的《看不见的城市》。这是一段复杂的颂歌。忽必烈大汗问，是不是有一块石头独立支撑着桥。马可·波罗回答说，桥之所以屹立并不是因为某一块独立的石头，而是因为许多块石头搭成的拱形。

在过去的几十年里，非虚构类作品中关于人生的小书如雨后春笋般冒出来。这些书都面对着这样一种常见的批评：它们将人类的头脑过分简单化。就像马可·波罗的桥一样，人类的头脑不能用一块石头来解释。相反，它是由数不胜数的相互关联的支撑元素构成的。这本书也是如此，提出的是一些笨拙的问题。为什么一些理念和产品会流行？造成流行成功和失败的因素有哪些？为了找到这些问题的满意答案，自然需要进行一些归纳。但是在整个过程中，我一直努力记住，人们的品位不受单一概念或某种生物学规律的支配。相反，一个人的偏好是一个由很多块石头支撑起来的拱形。

卡尔维诺的这段话是反对该类书籍的一个很好的例子，因为该类书试图寻求关于世界运转的宏大理论。这就带来了第二段引语。

博尔赫斯描述了一个帝国。这个帝国有一个非常先进的制图师协会，这些制图师绘制了一幅和真实帝国等比例的地图。然而人们抛弃了精密的成就，这幅地图的碎片最终的用途是给沙漠里的乞丐们做一些蔽体的衣物。这就是价值的简化。一幅像真实帝国那么大的纸质地图是“毫无用处”的，因为地图的唯一作用就是它足够小而人们能够拿在手里阅读。世界很复杂，但是所有的意义都来自适当的简化。

本书的主题之一是观众渴望意义，他们的喜好由一些对立的相互关系牵引着，这些关系包括复杂性和简易性的关系，新事物带来的刺激和熟悉性带来的深深的舒适感之间的平衡。我不想寻找捷径，过于简单地归纳为什么一些文化产品获得了成功。相反，我的目标是用一种简单的方式讲述一个复杂的故事。这本书的书脊太单薄，撑不起马可·波罗的桥。但是我希望能尽己所能找到一些好的石料，去绘制一幅精美的地图。

---

1. 拉比，是犹太人中的一个特别阶层，是老师也是智者的象征。指受过

正规宗教教育，熟悉犹太教经典和口传律法而担任犹太教教会精神领袖或宗教导师的人。——译者注

2. 埃希特纳赫，位于卢森堡东部絮雷河畔，是紧邻德意志联邦共和国的一座古城。古城中街道狭窄，建筑多为古罗马建筑和古代堡垒，整座城市的市容保持着中世纪的风貌。——译者注

3. 模因，文化资讯传承时的单位。1976年由理查德·道金斯在《自私的基因》一书中首次使用。——译者注

4. 《圣诞怪杰》是一部2000年在北美上映的喜剧片。该片讲述了一个叫格林奇的绿毛怪策划偷走整个圣诞节，后来被真情感化的故事。《圣诞怪杰》的原著小说自1957年首次出版以来，好莱坞影人一直在不遗余力地争取其真人电影的拍摄权。——译者注

5. 1平方英尺≈0.09平方米。——编者注

6. 1平方英寸≈6.45平方厘米。——编者注

7. 1英寸＝2.54厘米。——译者注

第一部分
熟悉的惊喜

第1章 名望的力量
莫奈、阿黛尔和特朗普的重复曝光效应

一个下着雨的秋天早晨，我独自漫步在华盛顿特区的美国国家美术馆的印象派艺术展展厅。当我站在挂满著名画作的墙壁前面时，我突然想到一个问题。我猜很多人在逛美术馆时都曾经默默地思索过这个问题，虽然这个问题在一群陌生人面前大声说出来显得很失礼。这个问题就是，为什么这些东西会如此有名？

我面前的画是克劳德·莫奈的《日本桥》。画中，一座蓝色的桥架在一个翠绿的池塘上，池塘里布满了一片片黄色、粉色以及绿色的水生植物，那个莫奈标志性的睡莲，是不可能认不出来的。我孩童时期最喜欢的那些画册里就印有好几幅莫奈的睡莲画作。这幅画是不可能被忽视的，因为一群小孩正争先恐后地穿过一群老人，以便近距离欣赏它。“太好了！”一个十几岁的小女孩边喊边把她的手机举在面前拍照。“喔！”一个在她身后个儿更高的卷发男孩惊呼道，“这就是那幅著名的画！”一些更高年级的学生听到他们的喊声后，不一会儿，一群人就聚集在这幅莫奈的画作前。

在几个展厅之外，美术馆为另一位印象派画家居斯塔夫·卡耶博特举行了一个特殊的展览。这里更安静，更宁谧。这里没有学生，也没有赏识者欣喜若狂的尖叫，只有一些“嗯嗯”的认可声和郑重的点头。卡耶博特不像莫奈、马奈或者塞尚那样举世闻名。国家美术馆画展外的展板上对他进行了这样的描述，“他可能是法国印象派画家中最不知名的一位”。

但是卡耶博特的画作是非常精致的。他的风格比一般的印象派画作更精细，就像用微焦镜头拍摄一样。他通常是借一个窗口的视角，描绘19世纪巴黎那种色彩斑斓的城市构图——黄色的菱形色块，苍白的人行道以及不同灰度的雨后林荫大道。他同时代的人认为他是与莫奈和雷诺阿不相上下的杰出大师。法国著名作家爱弥尔·左拉注意到了这一抹印象派的“精致的色彩”，称卡耶博特为“队伍中最大胆的一个”。然而，140年后，莫奈成为历史上最著名的画家之一，而相对来说，卡耶博特却默默无闻。

这是一个谜：1876年，两位反叛的画家在同一个印象派展览中展出他们的画作。人们认为他们具有不分伯仲的天赋和潜力。但是其中一位画家的睡莲被当作世界级的文化成就——被载入图画书籍，被艺术史学家研究，被高中生膜拜，在国家美术馆的每一次巡展中都被视为重要的作品。而另一位画家对业余美术爱好者而言却几乎不为其所知。为什么会这样？

许多个世纪以来，哲学家、艺术家和心理学家一直在研究现代艺术，以了

解美与流行的真相。出于显而易见的原因，许多人把重点放在画作本身上。但是研究莫奈的色块和卡耶博特的线条都不能告诉你为什么他们中的一位非常有名而另一位却相对无名。你需要了解更深层的故事。那些看似不费吹灰之力传递文化意识的著名画作、广为传唱的歌曲、吸引眼球的银幕巨制其实有一个隐秘的成因——即使睡莲也有它的根。

康奈尔大学的一个研究小组在研究了印象派精品集的故事后，发现了一些惊人的将最著名的画家们区分开的原因。不是因为他们的社会关系，也不是因为他们在19世纪的声望，而是一个微妙的故事。这个故事由卡耶博特开始。

居斯塔夫·卡耶博特，1848年出生于一个富裕的巴黎家庭。作为一个年轻男人，在普法战争中他放弃法律专业，在法国军队做了一名工程师。但是在他20多岁的时候，他发现了自己对绘画的热情和自身巨大的潜力。

1875年，他向巴黎美术学院提交了自己的作品《地板刨工》。在这幅画中，白色的光透过一扇窗照在了几个男人裸露的白色后背上，这几个男人正跪在地上，用力刨着一个空房间的深棕色地板，刨起的木屑卷曲成螺旋状落在他们的腿边。但是，这幅画被拒绝了。一个评论家之后给出了轻蔑的答复："画裸体，要么画漂亮的，要么就不要画。"

印象派画家（或者就像卡耶博特称呼的"不肯妥协的人"）不同意。他们中的很多人，包括奥古斯特·雷诺阿，都喜欢卡耶博特作品中地板刨工所呈现出的平凡之美，并且邀请卡耶博特跟他们这些反叛者一起办展览。卡耶博特和那个时期最受争议的一些年轻画家，像莫奈和埃德加·德加，成了朋友。在欧洲的有钱人很少关注这些年轻艺术家的时候，卡耶博特购买了很多他们的画作。

在卡耶博特的自画像中，他正值中年，留着短发，脸形棱角尖锐，像一个箭头的前端，灰色的胡子修剪得一丝不苟。严肃的面孔也是他内心世界的写照。由于坚信自己会早逝，卡耶博特早早就写了份遗嘱，请求法国政府接受他的美术藏品，并在国家博物馆悬挂他近70幅印象派画作。

他很有先见之明。卡耶博特1894年死于中风，享年45岁。他的遗赠至少包括了16幅莫奈、8幅雷诺阿、8幅德加、5幅塞尚、4幅马奈、18幅卡米耶·毕沙罗和9幅阿尔弗莱德·西斯莱的油画。这是令人难以置信的，他的这些收藏如果于21世纪在佳士得拍卖行拍卖，将价值数十亿美元。

但是在当时，他的收藏远没有这么让人垂涎。在遗嘱中，卡耶博特提出，

所有画作都必须在巴黎卢森堡博物馆展出。然而，即使由雷诺阿担任遗嘱执行人，法国政府最初还是拒绝接受这些艺术品。

法国的精英们，不论是保守派的评论家还是杰出的政治家都认为，这一遗嘱即使不是完全荒唐的，也是自以为是的。谁会无赖到妄想他死后能强迫法国政府在自己博物馆的墙上悬挂数十幅拙劣的作品？许多美术教授威胁说，如果政府接受这些印象派绘画，他们就从艺术学院辞职。让·莱昂·杰罗姆（那个时代最著名的学院派艺术家之一）对这项捐赠大加抨击，他说："如果政府接受这种东西，必然不得不产生巨大的道德滑坡。"

如果不是越过一座又一座山峰的话，那么美术史将会是什么样子呢？为了执行这项遗赠，雷诺阿和法国政府以及卡耶博特的家人进行了多年的斗争。雷诺阿最终说服政府接受了差不多一半的收藏品。据统计，政府所接受的画作包括8幅莫奈、7幅德加、7幅毕沙罗、6幅雷诺阿、6幅西斯莱、2幅马奈，以及2幅塞尚的油画。

这些美术作品最终于1897年在卢森堡博物馆的新侧厅展出。这次展出成为法国乃至整个欧洲的第一次国家级的印象派艺术展。公众拥入博物馆，想要看看这些曾被肆意抨击或者根本就被忽略了的艺术品。这场围绕卡耶博特遗赠进行的漫长斗争被媒体称为"卡耶博特事件"。这个事件引起的巨大反响一定是卡耶博特所期许的。这让他"不肯妥协"的朋友们获得了空前的关注度，甚至赢得了一些敬意。

在卡耶博特的收藏品展出一个世纪后，康奈尔大学的一位心理学家詹姆斯·卡廷统计了出现在学校图书馆几百本书籍中的15000多幅印象派画作的案例。他斩钉截铁地推断共有7位——"并且只有7位"核心的印象派画家，他们的名字和作品出现的频率远远高于他们的同行，这7位画家是莫奈、雷诺阿、德加、塞尚、马奈、毕沙罗和西斯莱。毫无疑问，他们就是印象派的精华。

是什么让这7位画家与众不同？他们的风格并不一致。他们既没有受到同时代评论家特殊的赞誉，也没受到特别的批评。同时，也没有记录表明这个群体有专门的社交圈，专门收集或者展览彼此的作品。事实上，这些最著名的印象派画家都具有一个独一无二的特点。

这7位核心的印象派画家正是居斯塔夫·卡耶博特遗赠中涉及的7位印象派画家。

在卡耶博特去世100年之后的1994年，詹姆斯·卡廷站在巴黎奥赛博物馆最

著名的画作之一的前面，他产生了一个和我们相似的疑问：为什么这个东西会如此有名？

他面前的画作是雷诺阿的《煎饼磨坊的舞会》。这幅画大概有4英尺 注 高，6英尺宽。画作表现的是在一个光影交错的星期日午后，许多衣冠楚楚的巴黎人聚集在巴黎蒙马特高地的一个户外的舞会上，或跳着华尔兹，或喝着酒，或围坐在桌边。

卡廷立即就认出了这幅画，但是他想知道的是除了他认出这幅画的事实外，这幅画到底还有哪些独特之处。是的，《煎饼磨坊的舞会》是很出色，他同意这一点，但是这幅画并没有明显地比隔壁展厅获得较少赞誉的作品好很多呀？

卡廷告诉我："我真的有了灵光乍现的瞬间。我意识到，不仅仅是《煎饼磨坊的舞会》，博物馆里的很多其他著名画作也曾经属于卡耶博特。"

他回到伊萨卡来寻找灵感。卡廷和一个研究助理在康奈尔大学图书馆查阅了近千本有关印象派美术的书籍，列出了一个最经常再版的画家名册。他得出了结论，印象派画家精英群紧紧地围绕着7个核心画家：马奈、莫奈、塞尚、德加、雷诺阿、毕沙罗和西斯莱，即"卡耶博特七贤"。

卡廷得出一个理论：居斯塔夫·卡耶博特的逝世促成了印象派画家精英群的建立。他向法国政府的赠予创造了一个有关印象派的核心人物群，这使得当时的以及未来的艺术迷们能够欣赏到印象派的艺术成就。艺术史学家们专注于卡耶博特七贤，对他们的画作给予赞誉，而对其他的作品却格外排斥。卡耶博特七贤的画作在展览时被悬挂在更醒目的位置，以更高的价格被拍卖给私人收藏家，被艺术鉴赏家给出更高的估值，被印刷出版在更多的艺术选集里，被更多的艺术史学生研究。而这些学生将会成长为下一代的艺术专家，他们极度渴望传承卡耶博特七贤的声望。 注

卡廷还有一个理论：卡耶博特的遗赠塑造了印象派精英群的事实还告诉我们一些关于媒介、娱乐和流行事物的更深层、更广泛的事情，人们更喜爱他们曾经见过的画作。观众们更喜欢那些能带给他们某种思想震撼的艺术品，而这种感觉经常源于"我熟悉这幅作品"的潜意识。

回到康奈尔后，卡廷测试了他的理论。他从他的心理学课堂选取了166名学生，在他们面前呈现一组组的印象派画作。在每一组的两幅画作里，都有一幅画作显然会更"著名"一些。换言之，这幅画有更大的可能性出现在康奈尔大学的课本中。而10次中有6次，学生们会说他们更喜欢较有名的那幅画。

这可能意味着著名的画作更好，也可能意味着康奈尔大学的学生更喜欢那些典型的艺术品，仅仅是因为他们对那些作品更熟悉。为了证明后者，卡廷需要设计一个环境，让学生们在不经意的情况下一次又一次地接触不太有名的画作，就像观众们从小时候起就在不经意中一次又一次地接触印象派典型作品那样。

接下来的实验非常巧妙。在一个独立的心理学课堂上，卡廷用19世纪末不太著名的画作连续刺激学生。在这个第二课堂上，学生每瞥见一次著名画作就会连续四次看到一幅非著名印象派画作。这就是卡廷的意图，他想要重建一个艺术历史的平行世界。在这个世界里，卡耶博特并没有早逝，他的遗赠并没有创建一个印象派派系，卡耶博特七贤并没有因为一个偶然的历史事件而提升他们的曝光率和流行度。

在第二课堂的最后，卡廷让151名学生从51组画作中选取他们更喜欢的作品。支持度测试的结果颠覆了传统。在全部组别的41组中，学生们对著名印象派作品的偏爱消失了。莫奈花园里翠绿的魔力、雷诺阿画面中那令人心动的色彩、马奈的惊人天赋几乎都被一些东西抵消了，那就是重复曝光的力量。

卡耶博特的遗赠塑造出印象派主义的经典是个典型的意外，因为他有意识地购买他的朋友们最不为人知的作品。卡耶博特有一个原则，就是要购买“那些他的朋友们创作得看起来格外没有市场的作品”。美术史学家约翰·雷华德如此记述。举个例子，卡耶博特作为买家购买雷诺阿的《煎饼磨坊的舞会》是最后的补救方法。今天，这幅被卡耶博特重新挖掘出来并激励卡廷进行著名艺术心理学研究的作品成为世人眼中的杰作。当这幅作品在1990年被拍出7800万美元时，它成为有史以来被卖出的第二贵的艺术品。你也许会发现雷诺阿作品中固有的美感——这一点我承认，但是它那种印象派经典的名声与它幸运地成为卡耶博特的收藏品是不可分割的。

作为美国国家美术馆的法国展品负责人，玛丽·莫顿组织了美术馆2015年的卡耶博特展览。她告诉我，曝光率的缺乏很可能是导致卡耶博特默默无闻的一个原因。印象派最重要的收藏家并不打算推销自己的画作。

印象派历史上最重要的幕后人物之一就是保罗·杜兰德–鲁埃尔。他是一个法国收藏家及商人，他在印象派画作被世界认可前提供了一个个人交易中心。当时法国的沙龙参与者和欧洲贵族认为，他们这种补丁式的风格是对法国浪漫主义无耻的羞辱，而杜兰德–鲁埃尔竭尽全力出售莫奈和其他开创并支持了这项运动的画家的作品。杜兰德–鲁埃尔在美国收藏家中取得了成功。莫顿告诉我：“由于工业革命和民众收入的急剧增长，这些新贵居住在巴黎和纽约这样的城市中。他们需要买得起的、漂亮的和广泛适用的装饰品，而印象派画作就具备这三个特点。”新贵们为新尝试创造了空

间，印象派填补了这个空缺。

但是，卡耶博特并没有出现在印象主义在暴发户圈子里流行的故事中。作为一个纺织业巨额财产的继承人，他是一个百万富翁。他没有必要用画画这个爱好来赚钱。莫奈绘制了超过2500幅油画、素描画和蜡笔画。尽管有严重的关节炎，雷诺阿也创作出惊人的4000幅作品。卡耶博特只画出了大约400幅作品，并且没有刻意将其推销给收藏家或者博物馆。他在20世纪初逐渐淡出公众的视线，而他的同伴们的画作正被人潮拥挤的展览馆和众多的私人收藏家悬挂欣赏，作为卡耶博特的遗赠在历史中不断被人提及。

当现在的高中生认出莫奈的睡莲时，他们看到的是超过一个世纪的曝光和宣传的价值。卡耶博特是法国印象派画家中最不知名的一个，但这不是因为他是最差的，而是因为他给了他的朋友们一个他自己心甘情愿拒绝的礼物：曝光。

几个世纪以来，哲学家和科学家们致力于将美的巨大复杂性简化成简洁的理论。

一些人主张结构和公式。回到古希腊时期，哲学家们提出，隐藏在可视世界结构中的美是可以量化的。倾向于神秘化表述的另一些人提出了一个精确的数字：1.61803398875…，这个数字又被称为“黄金分割”。这个数字能够解释为什么人们感到一些事物在视觉上能呈现出完美的效果，比如希腊的花、罗马寺庙以及苹果公司制造的现代设备。他们猜想，世界是与这些神秘性和公式密切相关的。柏拉图认为，现实世界是对完美世界的不完美复制。即使是最精美的艺术品或者最光彩夺目的夕阳，都仅仅是在极力追求不可能达到的关于美本身的完美状态。在20世纪30年代，数学家乔治·戴维·伯克霍夫竟然提出了一个关于诗歌写作的公式：O＝aa＋2r＋2m–2ae–2ce。不过，我认为任何一个人都不可能利用这个公式写出一首值得诵读的诗歌。在这个诗歌公式中，aa是双声叠韵，r是押韵，m是音乐性，ae是额外的头韵，ce是额外的辅音。如果你想要使用这个公式作为你写自己小诗的模板，那么在这之前你需要注意一件事：这个公式认为苏斯博士的诗歌优于沃尔特·惠特曼的诗歌，而法国儿歌《两只老虎》优于肯明斯多数的诗歌。

世界上是不是真的潜藏着这样一个公式，能够解释为什么我们喜欢那些我们喜欢的事物？许多人并不这么认为。对这一理论持怀疑态度的人认为，美是主观行为，取决于个人而不是数学。哲学家戴维·休谟认为：“追求真正的美，或者真正的缺陷，就像试图确定真正的甜或者真正的苦一样，是一场无果的调研。”哲学家伊曼努尔·康德同意美是主观的，但是他强调人

们是具有美学“鉴赏力”的。想象一下，你正在欣赏一首动听的乐曲，或者站在一幅精美的画作前，惊喜到忘我并不是无知，愉快本身就是一种见解。

公式搜集者和怀疑论者的长期争论忽视了一个重要的声音——来自科学家的声音。在这段争论中，双方一直都没有拿出切实的数据。直到19世纪中期，一个名叫古斯塔夫·西奥多·费希纳的几乎失明的德国物理学家出现了。他在研究实验美学的过程中，帮助人们创立了现代心理学。

19世纪60年代，费希纳决定找出美的规律，以满足自己的愿望。他的方法非常独特，因为每当触及人们的喜好这个问题时，很少有人会做一件最简单的事，即简单直接地问他们喜欢什么。他最著名的实验是围绕着形状展开的。他选择了不同年纪、不同背景的人，让他们指出哪种长方形他们觉得最好看。这就是早期的科学实验。他提出了一个理论：人们喜欢黄金分割的长方形，也就是长宽比为1.6：1的长方形。

如果能宣布心理学历史上的首次研究是非常成功的，那将是多么令人愉快的事啊！可惜，科学就是关于错误的漫长旅程，费希纳的结论在当时是令人难以置信的、错误的。后来的科学家们屡次做这个实验都失败了。不是所有的学科奠基人都有令人崇敬的观点。

费希纳的研究结果是无用的，但是他的第一反应是明智的。科学家是可以通过询问人们的生活方式和想法来研究人类的。随着时间的推移，这个原则在各个研究领域都获得了证实。20世纪60年代，心理学家罗伯特·扎荣茨设计了一系列的实验。实验中，他向实验对象展示无意义的单词、随机的形状以及汉字样式的符号，并且询问他们更喜欢哪一种。在一次又一次的学习之后，人们会坚定地选择他们看见次数最多的单词和有趣的形状。这并不是说有些长方形更完美，也不是说有些汉字式样的符号具有更完美的汉字形态。人们只是简单地喜欢他们最常见到的形状和单词。他们的偏爱源自熟悉度。

这项发现就是我们所知道的“纯粹接触效应”，又称“曝光效应”。这也是现代心理学最坚不可摧的研究成果之一。人们不是单纯地喜欢朋友超过喜欢陌生人，也不是单纯地喜欢熟悉的味道超过陌生的味道。经过几百次的学习和元研究，全世界的人都更喜欢熟悉的形状、风景、生活消费品、歌曲以及人的声音。人们甚至偏爱一个事物最为人所熟知的版本。比如，他们在世界上最了解的事物——他们自己的面孔。人类的面孔是略微不对称的，这就意味着相机会拍出一个跟你从镜子中看到的略微不同的面孔。人们看见照片中的自己，有时会感到不满。一些研究表明，人们更喜欢从反射物中看到的面孔。难道反光表面客观呈现出的面孔会更漂亮？可能并不是。这种面孔之所以是你所爱的面容，是因为你习惯用这种方式看自己。

对熟悉事物的偏爱如此普遍，一些人认为，从我们的祖先在草原上生活起，这种偏爱就被写入了我们的基因代码中。进化论对曝光效应的解释很简单：如果你认出了一种动物或者植物，那么它目前还没杀死你。

哲学家马丁·海德格尔曾说过：“人，生为众人，死为个人。”几乎所有的婴儿都会有几个偏好——例如，喜欢糖果和没有杂音的和声。但是成年人的喜好是各不相同的，这在很大程度上是因为他们被生活的经历所形塑，每个人以不同的方式经历了喜怒哀乐。人们生而平凡，死而独特。

狩猎——采集式族群要维系下去，没有什么比性交和安全地从一个地方迁移到另一个地方更重要了。所以让我们来思考一下两大心理核心，从而了解人们偏爱熟悉事物的潜在根源。这两大核心问题就是：什么让一张面孔变得美丽？什么使一个地方令人向往？

通常来说，人们喜爱对称的面孔。但是在水平方向上的对称本身并不是美丽的最佳标准。思考一下：难道只通过观看一半的脸，你就能分辨出那是不是一张吸引人的脸庞？此外，把一张不受喜爱的脸处理得再完美对称，也不会使之突然就变成超级受欢迎的面孔。对于美丽更加科学严谨的阐释应该是，人们会被一张看起来像很多其他面孔的脸所吸引。

说到外表，平均化才是真正的美丽。使用计算机模拟技术的一些研究表明，将许多相同性别的面孔混合创造出一张新面孔，它将比每一张单独的面孔更吸引人。如果你将许多外表极美丽的人的五官融合在一起，合成的面孔会更加令人着迷。是什么让一张大众化的面孔如此美丽呢？科学家也不是很确定。也许这是进化的表现，由多张面孔集成的一张面孔体现了基因的多样性。不论如何，这种吸引力是广泛适用的，而且可能是与生俱来的。基于中国、欧洲和美国的成年人和儿童的调查研究表明，最大众化的面孔被评定为最具吸引力。注

在大众化之外，人们的品位是极为多样化的。唇形、唇色或者刘海是没有普遍吸引力的，虽然你会发现世界上有数以千计的人认为其中一种是非常有魅力的。许多人认为眼镜是性感的，但这的确是进化意义上的倒退，需要依靠精确校准的玻璃制品来过日子说明你的视觉基因不佳。古代的狩猎——采集者可能无法沉迷于通过把金属丝架在鼻子和耳朵上来平衡一个人眼睛前面的光学镜片，但是这并没有减弱人们总是去幻想性感的图书管理员的欲望。如果存在对面孔的生物性偏好，那么它们就是软陶，文化会将它们塑造成各式各样的形状。

从另一个角度也能看出人们的喜好怎样从一个共同的起源变得形式多样，

这个角度就是风景。一项世界性的调查研究了人们对于风景图片的偏好。这些风景图片包括雨林、草原和沙漠等景观。结果表明，全世界的孩子看起来都更偏爱相同的地貌，它们像是被树林覆盖的草原，类似于非洲东部的风景。智人种群可能就起源于这个地方。这说明，人类天生就具有一种品位，即美术哲学教授丹尼斯·达顿所说的“普遍的更新世[注]景观品位”。

但是成年人对风景的品位既不普遍，也不停留在更新世。他们的喜好千差万别。有些人喜欢马特洪峰那犬牙交错的岩壁，有些人钟情于被夕阳染成粉红色的缅因州池塘，还有些人迷恋摩洛哥火热的橙色风情。但有一些景色细节是对所有人都有吸引力的，例如，全世界的人都会被纯净清澈的水所吸引，水是古老且永恒的生命必需品。有证据表明，具有不同背景和文化的观看者都会被一些细节所吸引，比如被蜿蜒小溪隔开的山脉，被许多条渐渐消失在远方的小路分隔开的森林。这些细节意味着人类祖先希望看到的东西：自然界的混乱之中能有一条可行的道路。但是因为成人观看了各式各样的电影、日历、杂志、照片和风景，他们对于“完美”风景的印象发散至百万个方向。

归根结底，美并不局限于形式，或者宇宙比例，甚至人们的思想、内心和直觉的标准化结论。美存在于世界和人类的相互作用之中。换言之，美存在于生活中，人们适应世界。套用丁尼生的话，人们是他们所遇见的所有东西的总和。他们生而平凡，死而独特。

公共博物馆的出现早于社交媒体推送，早于有线电视网络和广播电视台，甚至早于现代的国家级报纸。如果不算上圆形剧场的话，公共博物馆在某种程度上可以说是最早用来为大众传播艺术品（也就是现在众所周知的“内容”）的空间。也许把博物馆描述成像现代创新技术一样的东西很奇怪，因为它带给人们的感觉就是古董、樟脑丸的味道，还有小孩子嚷着要上厕所的喧闹。但是与蒸汽机、智能手机等多数技术一样，公共博物馆使一个市场——艺术品和古董的市场，实现了大众化，让大众也有机会欣赏那些曾经只有富人才能接触到的东西。

虽然几千年来人们一直能看到公开展览的艺术品，但是纵观历史，绝大部分的艺术收藏品还是被各王室私密保管着。现代公共博物馆是启蒙运动和运动期间迸发的激进思想的一个产物。这个激进思想就是普通人也应该有接受教育的权利。最早的国家公共博物馆是大英博物馆，它于1759年作为“奇珍异品的陈列室”开放，展品包括来自古埃及的文物和来自牙买加的植物。在此后的几十年，国家博物馆如雨后春笋般遍及欧洲，并遍布大西洋彼岸。

1786年，美国学者查尔斯·威尔逊·皮尔在费城创立了美国第一座现代公共博物馆，馆中展出了他收藏品中的几千种植物以及描绘动物的油画。注

1793年，巴黎的卢浮宫开放。紧随其后，马德里的普拉多博物馆在1819年开放。欧洲也掀起兴建公共博物馆的热潮。在此期间，卡耶博特的遗赠在卢森堡博物馆的墙壁上熠熠生辉。19世纪下半叶，仅英国就有100座博物馆开放。

如果说几百年来公共博物馆是美术界最主要的阵地的话，那么广播就是流行音乐的公共博物馆，它是大众接触流行音乐最重要的途径。20世纪中期，电台这一播放渠道对新音乐在大众中流行开来发挥着至关重要的作用。因此唱片公司发明了各种各样的“贿赂”模式来讨好电台，就为了让电台播放其歌曲。即使到今天，无处不在的电台放送仍然是引爆热点的关键。尼尔森公司的高级分析副总裁戴夫·巴库拉负责追踪唱片销量和广播播放次数。他说：“每一次我们进行的消费者调研都得出一致的结论：广播是销售的第一渠道，也是决定一首歌能否成功的关键风向标。你会发现歌曲总是最先借助广播流行开来，然后再在别的平台上兴起。”在广播中的公开曝光甚至比单纯的曝光具有更大的力量。因为一首歌能够出现在40家最具影响力的电台会给其他人一种关于它的品质的暗示，这会营造出一种感觉，让大众觉得有品位的人和其他听众已经听到并且认可这首歌了。

要将一首歌运作成流行曲，一场精妙的营销活动比一段令人难忘的旋律更加重要。即使在美国音乐商业发展的初期，也已经如此了。音乐史学家大卫·伊斯曼在《贩卖音乐：美国音乐的商业进化》一书中写道：“在锡盘巷，所有发行商都明白一个道理，那就是无论一首歌多巧妙、多迷人、多适时，它的成功还是取决于发行的模式。”在19世纪末的纽约城，联合广场的一部分区域被戏称为“锡盘巷”。这附近的创作者和发行商开发了一套极为烦琐的流程来宣传新歌曲。他们会把唱片分发给当地的音乐家，这些人会在不同的地区演奏每一首歌曲，从下东区到上西区，然后反馈哪首歌更能打动人心。发行商依靠活页曲谱和路演进行详尽的测试，从而制定分销策略。许多这个时期出现的美国经典歌曲，比如《乐队在演奏》《带我去看棒球》《天佑美国》，都是这种运作模式的产物。

锡盘巷的推广者们让位于广播，而现在，广播又让位于一种新的分销模式，这种模式更公开、公平以及不可预测。今天的流行元素产生于电视广告、脸书海报以及在线视频。人们普遍认为，2013年洛儿的《皇室贵族》取得了惊人的成功和Napster（一个点对点文件共享平台）联合创始人肖恩·帕克的一份声田（Spotify）播放列表有巨大关系。两年前，一个加拿大创作歌手卡莉·蕾·吉普森发表了一首欢快的歌曲《有空电我》，首发就登上了加拿大热曲100排行榜的第97位，但直到那年年底，这首歌始终没有

进入榜单前20名。而另一个加拿大流行歌手贾斯汀·比伯从广播中听到并且在推特网上赞赏了这首歌。2012年年初，比伯录制了一段视频，上传至YouTube视频网站，视频中，他自己和包括流行明星赛琳娜·戈麦斯在内的一些朋友贴着假胡子，伴着这首歌跳舞。现在，这段视频已经有超过7000万的点播量，有力地推动《有空电我》成为这10年最受欢迎的流行歌曲之一。这首歌本身在YouTube视频网站上也获得了超过800万的点播量。

音乐，甚至所有的文化都能赋予自己这样的成功时刻，现在这种成功时刻可能来自各种地方。广播依旧具有巨大的传播力量，毕竟比伯就是通过它首次听到《有空电我》的。但是，现在广播在曝光领域不再具备垄断地位。每一篇社交媒体的报道、每一篇博文、每一个网页以及每一段视频的疯狂转发，从本质上讲，都是一个广播电台。

在一个文化市场中，比如音乐，质量就是一切，每一种最流行的东西都是这个领域最好的。这个想法是美好的，而且，好像很难提出反证。你怎么能证明一首没人听过的歌曲会比一首全国最流行的歌曲“好”呢？你需要一些疯狂的东西——在一个平行世界里进行比较。在这个平行世界里，几千人都听相同的歌，并且得出不同的结论，其间不受任何市场宣传的干扰。

事实上，平行世界是存在的。唱片公司一直在这样的平行世界里做着调研。“流行预测者”（HitPredictor）和“摸底者”（SoundOut）就组成了这样的平行世界。在大众对新歌形成看法之前，在线音乐测评公司让几千人先对新歌的受欢迎程度进行评估。

流行预测者隶属于iHeart Media音频产业公司，这家公司也是美国FM（调频）和AM（调频）广播电台的最大股东。顾名思义，流行预测者“预测”哪些歌会成为热门单曲，它通过设置一个环节，在不告诉在线听众太多信息的情况下，将一首新歌播放三次。关键点就是要在这种“真空”环境下捕捉一首歌纯粹的“迷人程度”。听众会给这首歌打分。一首歌的得分可以高到100分，但是只要高于65分的任意一个分数都表明这首歌有机会突出重围。65分是条分界线。高于这个分数，这首歌就具备成为一首国内流行歌曲的内在吸引力。

下面就是流行预测者对一些大热流行歌曲打分的情况，这些歌曲都在2015年秋季进入过公告牌（Billboard）百强单曲榜的前五名：

德雷克的《当电话响起时》：70.25

威肯的《山丘》：71.39

肖恩·蒙德兹的《缝合》：71.55

贾斯汀·比伯的《抱歉》：77.14

贾斯汀·比伯的《你是什么意思？》：79.12

阿黛尔的《你好》：105.00

观察这些数字片刻，你发现一些奇怪的事了吗？一首歌理论上能达到100分，但是那些热门单曲（它们确实是热门单曲）中的绝大部分只比65分的分界线高出很少的分数。没有歌曲取得80分或以上的分数，除了《你好》不可思议地超出了这个范围。请你记住这个奇怪的现象，我们继续探索，因为这些“仅仅”取得了70多分的热门单曲背后都隐藏着一股具有欺骗性的强大力量。

摸底者是一家和流行预测者相似的公司。这家公司每个月都会在线测试大约1万首歌曲。每一首新歌都会被随机分配给一百多位听众，他们在至少收听90秒后对这首歌曲打分。摸底者给出的中间分数是80，任何一首高于这个临界值的歌曲都将被认为具备成为热门单曲的迷人度。这类歌曲的数量大约占到测试歌曲的5%。摸底者历史上成绩最优的是阿黛尔的第二张专辑《21》。这张专辑包含了三首世界排名第一的热门单曲，并且赢得了2012年格莱美年度最佳专辑奖。摸底者的创始人、首席执行官戴维·考蒂尔–达顿在2015年年末告诉我：“《21》这张专辑中的每一首歌的成绩都高于80。我们从来没有遇到过这种情况，而且从那之后也没再遇到过。”

流行预测者和摸底者的测试结果表明，确实存在一种类似于品质或者吸引人的程度这样的东西。没有达到平均分的歌曲在现实世界中同样也失败了。

但是回过头看2015年年底顶级的热门流行单曲：70多分的歌曲击败了就算没有几百首也有几十首80多分和90多分的歌曲。高于一个确定的等级后，吸引人这一点并不会使一首歌成为异常火爆的歌曲，而曝光度则会推升火爆度。

摸底者的考蒂尔–达顿说：“相较于每一首能够进入销量排行榜并且在广播里播放数月的超流行歌曲，还有100首其他的歌曲，即使不比它更好，也会跟它同样优秀。如果这些歌曲由合适的歌手演唱，再加上正确的市场运作，也能突围，成为热曲。一个不争的事实就是，数千首歌曲被埋没了，因为这些音乐在市场上永远得不到正确的运作，即使它们的得分超过80分。”

是什么阻碍了这数千首足够迷人的歌曲获得成功的？

有时仅仅因为缺乏唱片公司的市场运作，缺乏病毒式扩散的在线视频，缺乏像贾斯汀·比伯这样的名人的推荐；有时是由于电台音乐节目主持人并不关心那些不在他们播放列表中的歌手和歌曲；可能是乐队非常固执，完全不配合市场运作；也可能同时包含了这些因素中的几项。但关键的一点是，每年有数百首歌曲无法成为热曲，而这跟它们是不是足够迷人并没有太大关系。

这是卡耶博特效应的重现。两首流行歌曲问世，独立测评表明这两首歌具有相同的吸引度。但是只有其中一首歌成了大热单曲，各个咖啡店里都能听到，主流音乐网站赞赏它，高中生喜爱它，甚至它会在YouTube视频网站上被人戏仿。与此同时，另一首歌曲被完全忽略，最终被遗忘。不知什么原因，这首歌没有遇到被公众关注的重要时刻。有太多“足够优秀”的歌曲应该得到哪怕一次可能的推广，这将使它成为一首名副其实的热曲。看起来品质是通向成功的必要非充分条件。

评论家和观众可能更倾向于认为市场是完全精英化的，最流行的产品和理念不言而喻都是最优秀的。但是，流行预测者和摸底者的测试表明，每一首你听过的热门单曲都对应着数百首没有流行但同样优美的你连听也没听过的旋律。在歌曲水准达到一个特定的水平之后，对于流行度来说，观众听到一段旋律的次数比歌曲本身的吸引力更加重要。

在媒介匮乏的时代，流行更多地是自上而下扩散的，比如只有一座法国公共博物馆的时代，或者只有三个地方广播电台的时代。但是今天，仅纽约就有超过80家博物馆。在潘多拉（Pandora）、声田和苹果音乐这样的流媒体上，有几百万个公共的和个性化的广播电台。传播的力量属于每一个拥有智能手机的人。在这个自下而上的世界，文化权威分散为百万个曝光渠道，热门越来越难以预料，而权威性也越来越难以被体现。

细想一下在一个国家的受欢迎度竞赛中最庄重的场合——政治选举。“政治就像娱乐”是新闻报道中经常出现的短语，但是事实上有个字应该改一下，无论怎样，政治就是娱乐。

每一次政治竞选活动都是一场媒体的盛会。政治竞选团体会将它们一半的钱用于做广告。推举出的代表会把他们70%的时间用于任何一个心智健全的人都会辨认的电话推销活动——直接索要金钱、让其他人去筹资，或者与有钱人建立关系。最后，这些行为其实也只是一种间接达到相同目的的途径。

甚至国家的政治管理也具有娱乐性质。按照政治学家马修·鲍姆和塞缪尔·

克奈尔的说法，白宫有1/3的工作人员都在从事带有公共关系色彩的工作，也就是推销总统以及总统的政治举措。白宫是一个剧场，而总统就是剧场里的主演。

但是，最近几十年，在曝光渠道增多的同时，总统的明星效力也被削弱了。

总统引导公众舆论最成功的方式就是直接向投票人喊话。获取公众注意力曾经是一项比较简单的工作。在20世纪六七十年代，哥伦比亚广播公司（CBS）、美国全国广播公司（NBC）、美国广播公司（ABC）吸引了90%以上的电视观众。这是天字第一号讲坛白宫的鼎盛时期。仅1970年一年，理查德·尼克松就在黄金时段向全美民众发表了9次重要讲话。尼克松和他的继任者杰拉尔德·福特的经典讲话，被传播到半数拥有电视的美国家庭之中。

然而，随着电视频道的增加，美国总统变得越来越容易被忽略。具有娴熟上镜技巧的罗纳德·里根的节目，平均也只达到不足40%的收视率，比尔·克林顿的妙语连珠只让他得到30%的收视率。同时，总统讲话在新闻中播出的平均时间也从1968年的40秒降低到20世纪90年代的不足7秒。有线电视创造了电视的黄金时期，但它也是总统交流的黄金时代的终结者。

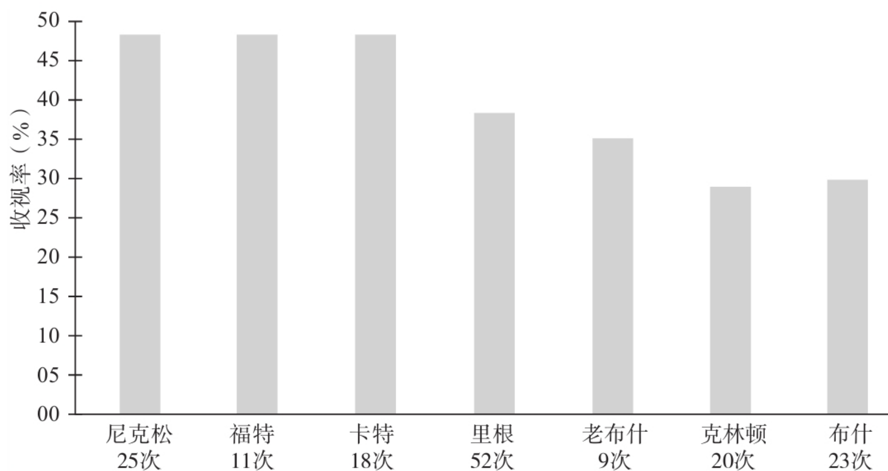


图1–1 美国家庭在黄金时段观看总统电视讲话的平均百分比（1969—2006年）

总统的影响在缩水，政党的影响也在缩水。在过去的半个世纪里，一个政治候选人在选举中能够取得成功的最好的风向标，就是所谓的来自政治

家、政党领导人以及赞助者们的支持和认可——看不见的初选。根据一个叫作“政党决定论”的理论，在选举过程中，是由民主党和共和党的精英们，而不是选举者，来决定他们喜欢的候选人，然后再由这些权威人士通过媒体向党内的普通党员发送信号。这与音乐产业旧有的消息传播方式非常相似。权威人士通过稀缺而有力的曝光渠道大肆鼓吹他们喜欢的产品，然后，消费者通常就屈服了。具体到唱片行业就是唱片公司和电台音乐节目主持人通过广播电台夸赞他们喜欢的歌曲，而消费者则跟风购买唱片。

但是在2016年的预选中，广告所表现出来的力量几乎消失了。为绝大多数精英所支持的美国共和党候选人杰布·布什和马尔科·卢比奥2016年年初在电视广告上花费了大约140万美元，但是他们依然失败了。拥有最少精英支持的美国共和党候选人唐纳德·特朗普只在广告上花费了不到20万美元，却取得了预选的大胜。因为对于那些渴望得到观众的网站和出版商而言，他惊人的言论和成为候选人的不确定性简直是一种不可抗拒的力量。仅2016年夏天，特朗普就在“自媒体”上赚到了3亿美元，这比其他所有竞争者赚取的总和还要多。随着非传统媒体渠道的兴起，政党精英们失去了将政治信息传递给选举人的控制力。各政党并没有决定权。相反，就像政治媒体自身的集权被削弱一样，政党看起来也消散了。

像任何产业一样，在政治中有产品、有市场营销，也有购买机会。对应起来就是政治家、竞选活动和选举本身。在政治和商业领域也一样，研究者发现，当消费者一无所知的时候，广告是最有力的。举个例子，当选举人总体来说对政治是无知的或者在一次特别的选举中面临选择的时候，政治广告的影响力是最大的。这也是地方选举中选民不了解情况时，金钱的影响力会表现得更强大的一个原因。

同样，消费者占有的信息量越小，企业品牌在市场营销中的影响力就越大，斯坦福大学市场营销学教授伊塔马尔·西蒙森和前软件公司执行官埃曼纽尔·罗森通过自己的研究得出了这样的结论。消费者占有的信息量小，要么产品或多或少是技术性的，要么产品是被精心包装过的。前者比如牙膏，因为绝大多数消费者并不是非常清楚哪种胶体对他们的牙釉质最好；后者比如红酒，研究发现消费者更喜欢他们认为比较贵的年份酒。

有线电视和互联网冲淡了政治权威的力量，挑战了政党决定理论。与此相同，互联网上海量的信息也稀释了一些消费品的品牌效力。思考一下平板电视市场，只有少数几个相关因素与大屏幕所投影出的画质有关，比如宽度和分辨率。任何人都能从网上查到这些因素，所以又有谁会真正在意屏幕底部的塑料品牌名字呢？难怪平板电视的销售会遭遇灾难。1994—2014年，电视的价格下跌了95%。在这段时间，索尼的电视业务部每一年都在亏钱。

如果消费者不知道他们搜寻的商品的真实价值，他们会以商家的商标为指引。但是，当他们自己能够掌握一个产品的绝对价值时，他们就会忽略广告和品牌。这就是为什么西蒙森和罗森把他们的理论命名为“绝对价值”。他们说，互联网将会成为品牌终结的技术。它用信息淹没了世界，也淹没了许多产品广告的信号。

19世纪90年代，一座博物馆就有塑造一种艺术典型的力量。20世纪50年代，几个电视频道就有用带有总统的画面照亮每一个客厅的力量。

但是这一切都过去了，有线电视击溃了天字第一号讲坛——白宫。社会媒体削弱了政党，互联网淹没了企业品牌。在包括音乐、电影、艺术和政治在内的所有市场中，流行的未来越来越难以预测。因为广播和电视的传播力量逐渐民主化，而曝光的渠道不断增长。今天，有太多的传播平台，以致没有人奢望一次性拥有全部。总统不行，共和党不行，可口可乐也不行。守门人终于等到了他们的时代，现在简直有太多扇门需要看守了。

曝光的力量是普遍存在的，不论是在艺术和音乐领域，还是在政治和品牌领域。但是它的根源是难以捉摸的。熟悉感是怎样转变为喜爱的？也就是如何从“我觉得这个东西和其他某个东西很像”转变成简单的“我喜欢这个”的？

伊曼努尔·康德在他1790年的著作《判断力批判》中指出，快乐会从思想的“自由活动”中产生。当一个人发现一个诱人的理念或者故事时，他的想象力和理解力就会发起一场对话，每一方都会加速另一方的发挥。根据自由活动理论，美丽的艺术品、音乐和理念会提供一种认知上的诱惑。它们让你心理上产生能够理解的希望，却从来不给你完全理解的满足感。

自由活动是一个吸引人的观点，把我们的思想和感知想象成一对舞伴是多么聪明啊，它可能不仅仅是哲学诗歌。

在康德的著作出版两个世纪后，心理学家发展出一种“元认知”观点。他们认为，在认知之上，还有一个认知的等级。人类能够认知自己的认知，能够感受自己的感受。

你是否听过某个人说“这是侮辱我的智商”？这是句玩笑话，却也揭示了一件非常真实的事。在某种程度上，我们能感知我们的认知。有些认知是能被轻松感知的。比如，想象和“帽子”押韵的词语，聆听一首简单的旋律重复的歌，或者倾听一场和你的观点相同且表现力十足的政治演讲。但是，有时感知认知非常耗费力气，就像工作一样。比如，想象和“谋略”押韵的词语，聆听一首没有时代标签的前卫电子乐歌曲，或者去听一场和你的观点相左的晦涩难懂的政治演讲。

对于容易感知的认知，有一个心理学术语，而且非常幸运的是，这个词也是非常容易记忆的，那就是“流畅性”。流畅的观念和产品理解起来更快，而且能让我们感觉更好。所以，这个词不仅描述了我们遇到的观念和产品，也描述了我们自己。绝大部分人普遍喜欢他们认同的观念、容易识别的画面、容易联想到自身的故事，以及容易解决的谜题，我很快就会解释这一点。

流畅性最重要的根源之一就是熟悉度。一个熟悉的观念容易被接受，并且易于记忆。当人们看见一件艺术品，并很容易就能将其与自己被教授过的著名事物联系起来时，他们就能感知认知的惊喜，并且把这个惊喜归结为艺术品本身。当他们读到的一个政治观点契合了自己的喜好时，他们很容易在解释世界的运转方式时带入这个观点。因此，熟悉度、流畅性以及事实是紧密联系在一起的。“这个观念听起来很熟悉”、“这个观念感觉是正确的”以及“这个观念是又好又对的”，这些态度在一个思想旋涡中是彼此渗透的。

但是并不是所有的认知都容易被感知。有些观念、画面和符号更难处理，这些认知困难也有一个对应术语叫作“不流畅性”。就像思想旋涡会把流畅性和正确的观念合并在一起，人们趋向于认为不流畅是一个信号，说明某些事是错误的。有一个家庭小游戏可以解释这个效应。这个游戏包括以下四个步骤：

（1）回想一部你最近刚看完的电影、一出戏剧或者一个电视节目，默默地告诉自己。

（2）从1（糟糕）到10（完美），想象一下你会给它打几分。

（3）现在，想出你喜欢这部电影或者这个节目的7个确切的方面。用你的手指数着，直到说完第七点才能停。

（4）最终确定你给这个节目的分数。

这类游戏非常有名，因为通常一些有趣的事情会发生。在第二步和第四步之间，分数通常会降低。

为什么一个人对某个特定节目的评价会因为思考更多喜欢的理由而下降呢？在一个简单的事例进入脑海之后，再指出更多事例的尝试显然会增加困难性。人们经历了不流畅，而且有时候，他们会把这种不流畅的感觉错误地归结为节目本身的质量问题。

这就是“少即是多”或者“越少越好”效应，它意味着思考越少，喜欢的可能

性越高。一个大胆的英国人做的心理学实验表明，当英国学生在列出前首相托尼·布莱尔更多优秀品质的时候，他们对他的评价下降了。当配偶们被要求指出对方拥有的迷人特质时，要求列举的条数越少，他们给予对方的评价就越高。当某些事情难以思考的时候，人们会把思考过程的不适感转移到思考对象身上。

人们购买的每一张唱片、进行的每一次消费、面对的每一个设计，几乎都处于流畅性和不流畅性之间的某一个点上，处于易于思考和难以思考之间的某个位置上。大部分人将生活规划得非常顺畅。他们听那些和他们之前听过的音乐很像的歌曲，他们期待那些有他们熟悉的角色、演员和情节的电影。他们不在意对方政党的政治理念，特别是当这些观点听起来特别晦涩难懂的时候。就像我们下一章将要看到的，这是一件令人惭愧的事，因为最大的惊喜往往是人们在并不期待的地方发现了流畅性。

流畅性的吸引力是显而易见的。但是有一个潜在的事实：人们还需要一点儿与之对立的观点。人们想要被挑战、被震惊、被冒犯、被强迫思考。但仅仅是一点点，他们喜欢康德所说的自由活动。这一过程不只是流畅性的独角戏，而是一段“我明白了”、“我不知道”以及“我想要知道更多”之间的对话。人类是复杂的，既好奇又保守，既渴求新事物又偏爱熟悉的事物。熟悉感并不是结局，而是一种开始。

这可能是世界上每一个创造者和制造者都面临的最重要的问题：如果大部分人只喜欢他们熟悉的东西，又怎么能创造出一个新事物？你还有可能用熟悉的方式创造出惊喜吗？

---

1. 1英尺≈0.30米。——译者注

2. 在给法国政府的最后一次捐赠中，雷诺阿把卡耶博特的两幅作品加入其中。但是这些作品在很大程度上被有影响力的艺术史学家忽视了，这也许是因为它们是在最后时刻被纳入捐赠清单的。约翰·雷华德在1946年出版的巨著《印象画派史》中，着重描述了卡耶博特捐赠遗产的事情。但是他也只把常见的7位画家列为印象派大师，几乎没有提及卡耶博特在绘画上的高超技艺。

3. 你也许可以给你的至爱写一张情人节便条：“你的面容在所有方面都是完美大众化的。”但是在他或者她永远离开你之前的这珍贵的几秒钟里，请不要提及你是从这本书得到的灵感。

4. 更新世（181万年前到1万年前），地质时代第四纪的早期。这一时期绝大多数动、植物属种与现代物种相似。——译者注

5. 皮尔的一生与本书无关，但是他确实值得拥有自己的博物馆展品，甚至更多。从马里兰州白手起家开始，他的职业生涯就是一系列“第一次”的集合。他创立了美国第一座现代博物馆，1772年绘制了乔治·华盛顿的第一幅肖像画，1801年组建了美国第一支科学考古队在纽约发掘化石，在世界范围内第一次在博物馆中展出乳齿象骨架，拥有美国第一代复印机器的专利（不过，在他取得专利时，那种机器叫作测谎仪，但与现代测谎仪并不是一种东西）。他还以著名画家和科学家的名字给他的大部分孩子命名，这与本书第6章有相当大的关联。

6. 但你读到这句话时，是否会说：“等等，我喜欢难的谜题！”我也是，我保证。

第2章 玛雅原则
打造最新鲜且最易被接受的“灵光乍现的瞬间”

雷蒙德·洛伊是20世纪最伟大的流行文化创造者之一。但在他成名的几十年前，他只是一个法国孤儿。1919年，洛伊穿着一身定制的军队制服，口袋里揣着40美元，登上了“法兰西SS号”渡轮。他的父母死于1918年横扫世界的大流感。当时，第一次世界大战已经结束了。25岁的洛伊想要到纽约重新开始自己的人生。他当时想着自己可能会成为一名电气工程师。

在他穿越大西洋的时候，一个陌生人的温柔举动让他的职业生涯转了方向。几个乘客正在拍卖他们的一些物品，想要快速地赚一些钱。洛伊没有任何值钱的物品，所以他贡献了一幅钢笔素描，画面中一个女性乘客沿着甲板漫步。这幅素描被英国驻纽约的领事以150法郎的价格购买了。他还给了年轻的洛伊一个在纽约的联系人的信息，也就是康泰·纳仕先生的联系方式。康泰·纳仕是一个很有地位的杂志出版商，洛伊越想就越觉得以艺术为生是一件非常吸引人的事。

当洛伊到达曼哈顿后，他的哥哥马克西米利安把他带到了百老汇120号。百老汇120号是20世纪早期纽约最大的建筑之一。公正大厦是一座新古典主义风格的摩天大楼，两个相连的塔楼从共同的底座上拔地而起，外观就像一个巨大的音叉。洛伊坐着电梯到达位于第40层的观景平台，生平第一次俯瞰纽约城那张开的大嘴和像牙齿一样的天际线。

心怀工程师梦想的洛伊被他所见的一切震惊了。纽约充满了新鲜事物：塔楼、推车、汽车和船。他能听见渡轮的汽笛声，它们冒着烟通过哈得孙河。但是，再仔细一看，这个艺术家开始垂头丧气。纽约城是机器时代的蹩脚产物，油腻、粗糙、笨重。在他登上“法兰西SS号”渡轮的时候，纽约在他的想象中是如此不同。在他的想象里，纽约简约、纤细，甚至有点儿女性化。

而未来的世界很快就会反映出洛伊梦中的纽约样貌。洛伊到达纽约几十年之后，作为现代设计之父他广为人知。他帮助人们重新制造了跑车、现代火车和灰狗巴士。他设计了可口可乐的经典弧形瓶身和标志性的好彩香烟包装。他的公司将自己的出版许可印在了各种各样的产品上，从微小的削铅笔器到美国国家航空航天局的第一个宇宙轨道工作站。在1950年，《丽都》杂志写道：“洛伊通过日常事物所影响的美国人的数量超过了任何一个他同时代的人。”今天，你走过一些城市、办公室或者家庭时，几乎不可能看不见苹果公司设计的产品。在20世纪50年代，同样，很难穿过美国而不遇见一些洛伊和他的公司设计的产品。

那个时候，美国人的品位就像激荡的洪流，而洛伊具有一种不可言喻的直觉，他能感觉到人们喜欢什么。他还为此创立了一种宏观的原则，叫作玛雅（MAYA）。人们喜欢那些大胆但又容易理解其理念的产品——它们最具前瞻性又深入人心。

已经过世的洛伊不会知道，这个观点在过去的100年里已被一系列的研究证实。这个观点被用来解释流行音乐里的“耳朵虫”现象、解释电影院里的大片、解释模因在数字化媒体中的成功。这个观点不仅强调熟悉的感觉，事实上，比这个熟悉感还超前了一步。它是一种全新的、有挑战性的或者令人惊奇的事物，它打开了一扇通往舒适、有意义或者熟悉感的大门。这可以称为审美层面上的“灵光乍现”。

雷蒙德·洛伊在一个经济与艺术冲撞的关键时间点来到曼哈顿。19世纪的艺术家和设计师不能设计出足够的产品来满足消费者日益增长的需求。但是在20世纪20年代，现代的工厂利用电力、装配线和科学标准的工作流程生产出前所未有的标准化的便宜产品。那是一个机器化大生产的时代，大量供过于求的标准化产品被生产出来。亨利·福特的T型车是那个时代的标志。从1914年到1925年，T型车只有黑色一种颜色。各公司对于研发新款、提供更多选择和设计并没有多大的热情。那个时代的企业家都是一神论者，效率是他们唯一的上帝。

20世纪20年代，艺术开始回归，这也出于商业的原因。工厂的生产能力超过了消费者的购买能力，这已经成了公认的事实。美国人仍旧是恐新的，不喜欢变化。但是企业家需要消费者喜欢新事物，希望消费者把他们下个月的全部收入都花在自己推出的下一个产品上。这个阶段，美国的工业企业家渐渐明白，想要销售更多的产品，这些产品不仅要更具实用性，还要更美观，甚至更“酷”。

通用汽车的首席执行官阿尔弗雷德·斯隆这样的企业管理者意识到，通过每年改变汽车的样式和颜色就能让消费者产生一种渴求同一款产品的新版本的心理。他们将生产效率的科学和营销的科学结合起来，得出了“有计划的过时”这个观点。他们有意识地将产品设计成在时尚感或者功能上只能维持一段特定的时间，以此来鼓励消费者重复的购买行为。在整个经济领域，各大公司的决策者意识到他们能够通过不断更换产品的颜色、形状、样式来设计产品的升级版，从而实现多次销售。技术让选择多样化成为可能，而选择多样化能够创造时尚。时尚是一个无限的超级循环。设计、颜色和一些行为突然显得很酷，然后突然又变得落伍。

这是一个新事物无处不在的时代，它标志着美国人喜欢新事物的开端。艺

术家们曾经被呼呼运转的标准化产品装配线取代，变得沉默。但是现在，他们在新的大规模生产经济中变成了主角，设计师成了帮助消费者实现美国梦的魔法艺术家。

今天有很多人在盼着耐克、苹果或迪士尼的下一个流行产品。他们认为，这种渴望就像等待下一片落叶那样自然。但是这并不是古老的达尔文式的渴望。在几千年的时间里，今天时尚主义者的祖先们穿着一成不变的衣服，而每一代人的子孙好像并不介意穿着和他们的曾祖父一样的短袍。据我们所知，时尚并没有写在人类的基因中，时尚是大规模生产和现代化营销的最新发明。人们需要被教导才能学会不断地渴求新的事物，而洛伊是教导人们喜欢新事物的第一个伟大的老师。

保罗·赫克特是一位工业设计和心理学教授。他在几年前获得了一笔资金用来研究一个基本理论，解释为什么人们喜欢他们喜欢的事物。换言之，也就是一个一致化的审美模型是如何形成的。赫克特的基本理论源于一组相互竞争的压力。一方面，人类寻求熟悉性，因为熟悉性让人们感觉安全；另一方面，人们喜欢挑战所带来的兴奋，而这种挑战正是由先驱者的渴望所驱动的。我们的祖先不仅仅来自非洲，他们还来自中东，来自巴尔干地区，来自亚洲，来自北美。人类爬上了珠穆朗玛峰的峰顶，然后来到马里亚纳海沟的沟底。他们既有保守的观念，也有激进的好奇心。赫克特说，新发现和熟悉感之间的战争在“每一个层面”影响着我们。它不仅影响了我们对图片和歌曲的偏好，甚至影响了我们对观点，甚至人的偏好。

在研究中，赫克特和他的团队要求参与者给几个产品打分。这些产品包括汽车、电话和茶壶。参与者需要评价这些产品的“典型性、新颖性和美学偏好”，也就是熟悉性、惊喜性和偏好性。研究者发现，不论是典型性还是新颖性，若单独来看，都不能决定多数人的喜好，但是放在一起，它们就能持续地预测人们是不是喜欢一个设计。赫克特告诉我：“当我们开始这个研究的时候，我们甚至不知道雷蒙德·洛伊的理论。是因为有人告诉我们，有一个著名的工业设计师在我们之前就已经得出这个结论了。他把它叫作玛雅原则。”

雷蒙德·洛伊梦想着未来的行动。他儿时的图画书里满是汽车和火车的涂鸦。甚至在战争的壕沟这个生命最黑暗的角落里，人们都曾感受过他带来的阳光。作为第一次世界大战中一个21岁的二等兵，按照《时代》杂志的说法，洛伊用“带花的墙纸和帷幔”装饰他的防空洞。他不喜欢法国军队提供的标准军裤，便为自己缝制了一条新的裤子。因为按照他自己的说法，“我喜欢穿戴整齐再去作战”。

但是在美国，洛伊刚开始的时候觉得阻力重重。20世纪20年代初，他为杂志出版商康泰·纳仕和沃纳梅克百货商店绘制时尚插画。在几年的时间里，他一直被轻视并且非常孤单。他写道："从来没有约会，也从来没有什么乐趣。"他每天花几个小时在西57街的工作室里画素描直到黄昏，牛奶工骑着马到来的熟悉的声音提醒他，到了放下笔的时间了。

洛伊全身心地投入绘画，但是他感觉自己的注意力会飘回到工程上。他想要去打磨他刚到纽约的那天下午在他眼前延展开的那个肮脏的城市。他对于大工业化生产出的丑陋设计非常厌恶，想要做一些改变，比如改变盒子一样的汽车和落满灰尘的冰箱。他写道："为什么要大规模生产这些丑陋的产品，然后让世界充满垃圾？"

最终在1929年，他从西格蒙德·格斯特特纳那里获得了自己的第一个设计邀约。西格蒙德·格斯特特纳是一个英国制造商，生产早期的复印机，也就是蜡纸油印机。格斯特特纳问洛伊有没有什么想法能对机器的外观做一些改进。很自然，洛伊的想法不止一个。他对这台复印机器最初的反应是发自内心的厌恶：

没有任何包装，就那么赤裸裸地站在我面前。这个机器看起来非常害羞、非常不开心。它的颜色是一种脏脏的黑色。它的形态胖胖的、小小的，被四根纤细的支柱高高支起。刚刚接触地面的时候，它的细腿显得非常紧张慌乱……看起来有40万个小零件，比如旋转器、弹簧、杠杆、齿轮、螺丝帽、螺丝、螺母和螺栓。这些小零件都覆盖着一层神秘的浅蓝色，看上去就像高贡佐拉奶酪上长着的霉菌。

因为只有三天的工作时间，洛伊需要立刻开始工作。他重新设计了曲柄和纸托，去掉了原先机器上四根纤细的支柱，他尽可能地用可以移除的塑性黏土制作的外壳覆盖设备表面。他被要求在72小时内修改存在了几十年的不美观的工程设计产品。但是在此之前，洛伊从来没有使用过复印机。当格斯特特纳看见这个黏土模型的时候，他立刻把这个模型运到了英国总部。这家公司不仅接受了洛伊的设计，还和洛伊开始了一场合作。这种合作关系贯穿洛伊的整个职业生涯。

洛伊的工作属于一种新兴的哲学——"工业设计"。工业设计有两个主要任务，让大规模生产的产品更有效率、更惹人喜爱。一个伟大的工业设计师既是一个工程顾问，也是一个消费心理学家。他们既了解组装规范，也了解购物习惯。但是对于机器时代的公司来说，熟悉工业设计这个概念本身也是需要时间的。20世纪30年代，洛伊的大部分时间都花在了旅行游说上。他旅行到托莱多、克利夫兰和芝加哥，请求小型的中西部工厂能够看看他的草图。在让人头疼的商业旅行中，洛伊要把他的点子介绍给十几个制造商，而最终多数制造商都会忽略他的建议。他的个人信条就是，成功

是“25%的灵感加上75%的长途旅行”。

洛伊的第一个突破是在复印领域，但是他的第一次巨大成功是在冰箱行业。1934年，西尔斯·罗巴克公司请他重新设计它的冷点冰箱。洛伊接受了2500美元，然后花费了三倍的价格移动了发动机的位置，并且安装了第一个不生锈的铝合金架子。这个新的设计轰动一时。在两年的时间里，西尔斯冰箱的年销售量翻了两番，从6万台增加到27.5万台。

他的下一个突破是在火车领域。宾夕法尼亚铁路公司的主席为这个年轻的设计师提供了一个工作机会。在纽约城的火车站，也就是宾夕法尼亚车站，旅客随意丢弃垃圾一直是一个令管理者头疼的问题。宾夕法尼亚铁路公司提出，如果洛伊能够想出一个更好的办法来解决这个问题，他就能获得设计火车的机会。洛伊非常热切地接受了这个挑战。让这个对于战时的墙纸都非常重视的年轻人美化火车站的垃圾桶简直就是大材小用。他花了三天的时间，像个业余的人类学家一样将自己融入宾夕法尼亚车站，他研究了不断往来穿梭的乘客和员工丢弃垃圾的习惯。宾夕法尼亚铁路公司热情地接受了他的建议，并且为他提供了重新设计公司最流行的火车的机会。他建议通过焊接一个外壳来隐藏上千个铆钉，通过这种办法，整个机器将呈现出色彩统一、表面光滑的外观。他的火车设计以现在的眼光来看依然具有标志性，浑圆的头部、修长的身体，就像一颗子弹穿过水面。

他的才华延伸到标志设计领域。在1940年年初的几个月里，美国烟草公司的主席乔治·华盛顿·希尔赌5万美元说洛伊不能改进好彩香烟标志性的绿色和红色的外包装。洛伊绘制出了一个备选方案，保留了字体、红色标记和标语“烤烟型”。然后，他把绿色的背景换成白色，把公司标志复制到香烟包装的背面。这样，公司的标志就能一直露在外面，以增强人们对这一品牌的印象。同年4月，洛伊邀请希尔到他的办公室，给希尔展示了这个新设计，他立刻就赢了这场赌局。在这个世纪接下来的几十年里，好彩一直在使用这个白色的设计。在接下来的几十年里，洛伊的公司又设计了许多美国最著名的企业的标志，包括埃克森、壳牌和美国邮政的标志。

这些与格斯特特纳、西尔斯·罗巴克公司、宾夕法尼亚铁路公司和好彩香烟的合作项目的成功为洛伊的公司打开了成功之门。它拿下了各种各样的设计项目，包括渡轮、家具、牙签包装、桥、咖啡杯、菜单设计和店铺装潢等项目。洛伊为各种曲线设计而疯狂，但是他最喜欢告诉企业管理者，最美的曲线是高高扬起的销售曲线。

洛伊记忆中最为深刻的是他的汽车外壳设计。在他的职业生涯早期，洛伊申请了一个小轿车外观的专利。20世纪20年代流行的汽车外观是那种直立的盒子形态，就像一个装着引擎的公共马车。但是洛伊早期的汽车外观设计预见了汽车的未来。它们看起来微妙地向前倾斜，就像倾斜的T型车一

样。洛伊说，一辆车即便是静静地停在那里，也应该看起来有一种“内在的前进的动力”。20世纪50年代，他为汽车制造商斯蒂贝克所做的工作，按照他自己的说法是他做过的最著名的项目。“星际线”轿车（Starliner Coupe），昵称“洛伊轿车”，是20世纪最著名的汽车设计之一。这款车车身瘦长，前灯就像两只睁大的眼睛。它正是年轻时的洛伊想象中的汽车模样，即便在静止的时候，也有一种运动感。

1962年3月，他看着约翰·肯尼迪总统的飞机降落在离他家所在的棕榈泉不远的机场。那天晚上，他告诉一个朋友和白宫的侍从武官，说那架飞机看起来“非常糟糕”，而且“俗气”。有人听懂了他的暗示，洛伊被邀请到白宫。他向总统展示了一些为美国最著名的飞机公司设计的外观草图。肯尼迪看了这些方案，选择了一款红色和金色相间的方案，并且提了一个特别的要求。肯尼迪要求在这个设计中使用他最喜欢的颜色——蓝色。洛伊听从了总统的建议。他展示给肯尼迪总统的蓝色版本的修饰上色方案，时至今日还在“空军一号”波音747飞机身上延续着。

作为美国20世纪中期的桂冠设计师，洛伊和他的公司触及了美国人品位的方方面面。他们设计了在大平原上耕作的国际收割拖拉机、连锁幸运商店（Lucky Stores）用来摆放商品的货架、郊区家庭用来储存食物的厨柜、北极牌（Frigidaire）烤箱和吞下晚餐残渣的胜家（Singer）真空吸尘器。作为一个在冷战中期还曾为苏联公司服务的设计师，洛伊的设计超越了意识形态，在两个半球之间自由发挥。

在他的职业生涯末期，洛伊甚至不再受大气的限制。美国国家航空航天局要求洛伊的公司为其第一个空间站太空实验室设计一个定居点。洛伊公司的工作人员进行了广泛的定居点研究。他们认为，在轨道上的航天员会喜欢有一个东西能够让他们想起地球上最熟悉的事物，那就是地球本身。洛伊坚持要在这个生活空间里设置一个观景窗，让宇航员能够看一眼他们的蓝色家乡。所以，这个设计师的职业生涯从一开始就结束了——从一个非凡的高度俯瞰，同时想象着更加美好的未来。洛伊对设计的最终贡献，准确来说，是一种看世界的新方式。

雷蒙德·洛伊的店铺和一切现代音乐公司或者好莱坞工作室一样，那是他所在时代的流行文化工厂。20世纪50年代中期的照片为我们展示了一个在光滑的铬合金笼罩下的世界。洛伊想要把机器时代尖锐的人造凸起用自然的光滑外壳包装起来。那个时代的“星际线”轿车、削铅笔器和火车头都有同样的椭圆外形。

这是有意为之的。洛伊认为蛋形是经过时间检验的，代表着设计和功能的

巅峰。蛋形结构具有精确的曲度，厚度不超过1英寸的曲面能够承受20磅[注]的压力。一旦你找到了洛伊的北极星，你就会一直在他的公司的设计中看见蛋形或者像蛋形的曲线。

洛伊成功的广度向我们提出了一个问题：一个人，或者更实际地说，一个人的公司，是如何发展出一套哲学来满足数百万美国人从牙签到空间站的一切需求的？

洛伊自己给出了两个答案。一个非常具有策略性和人类学属性，而另一个具有非常好的广阔性和心理学属性。

洛伊个人的风格有点儿女性化，他的西装和汽车都是自己闲来无事设计的。但是他的工作哲学非常精明务实。他坚持认为，民族志研究是设计的起点。首先，理解人们的行为习惯，然后，构建产品来契合这些习惯。

当肉类加工公司Armour & Co雇用他来重新设计公司的800种产品时，洛伊派他的员工花6个月的时间巡回拜访了几百个家庭主妇，询问她们对Armour产品的看法。（他们的结论是：包装上的颜色太多了。）为了重新设计宾夕法尼亚铁路公司的火车，洛伊坐着这家公司的火车行驶了几千英里[注]，他通过和乘客、乘务员交谈来发现机器最深层的缺陷。虽然他最广为人知的贡献是给机车穿上一身色彩鲜艳的外衣，但是他的旅行经历也挖掘出火车一些严重的设计缺陷，比如火车上没有供乘务员使用的厕所，之后他又做了改进。

洛伊是一个杰出的消费偏好领域的老师。部分原因在于他对消费者行为非常着迷。他顺应人们的行为，而不是强迫人们改变自己的生活习惯来适应他设计的产品。

洛伊认为，他对消费者所具有的熟悉性的敏感度和一个更深层的心理学因素相关。他的玛雅原则讲的是，其最先进也最容易为人所接受的，是它反映了人们对感觉惊奇和感觉舒适这两种事物所抱有的兴趣的紧张关系。他写道：“消费者在选择风格的过程中受到两种对立因素的影响。一是被新颖的事物吸引，二是对不熟悉的事物的抗拒。当对不熟悉事物的抗拒从起初的震惊逐渐减弱，对新事物的兴趣就会出现。而能精确地找到这个临界点的设计就到达了玛雅原则所倡导的状态。”

洛伊明白，注意力并不只受一个方向的力的作用。相反，这是一场对立的两种力量之间的角逐，是对新事物的喜爱和对旧事物的偏好之间的较量，是人们对于刺激的需求和他们对于熟悉的事物的偏好。流行产品本质上是装在旧瓶子里的新酒，或是一个感觉很像朋友的陌生人。总而言之，就是

一个熟悉的惊喜。

上一章解释了为什么影响流行性的最强有力的力量之一是曝光。曝光激发熟悉性，熟悉性激发出流畅性，而流畅性通常能够激发喜爱。

但是过于熟悉也是一个问题。事实上，这个问题无处不在。比如，一首吸引人的歌连续听了10遍，观看一部一下子就能猜透结局而毫无创意的电影，或者听一位天才演说家一个接一个地使用人们过于熟悉的时髦词语。在流畅性研究中，当人们意识到主持人正在试图用同样的刺激一遍又一遍地吓唬他们的时候，熟悉度的力量就会大打折扣，这就是一些广告没有起到作用的原因。人们对于市场宣传有一种内在的抵制，他们觉得这些市场宣传是在引诱他们。

相反，最特别的经历和产品会带来一点儿惊喜、不可预知性和不流畅性。想象你自己走进一个全是陌生人的房间，你环顾四周想要找到一个你认识的人，但是你找不到一张熟悉的脸。突然，房间里发生了一点儿变化，在人群中，你看见了你最好的朋友。那种释放和熟悉的温暖感觉从困惑的乌云中迸发出来，这就是一个“我找到了”的惊喜瞬间。

流行文化是这些大大小小的“我找到了”的惊喜瞬间的集中展示。纵横拼字谜游戏的设计就抓住了困惑之后的顺畅——“啊哈，我做出来了”。非常会讲故事的人特别善于制造紧张气氛，而后又给听众提供宣泄性的释放——“啊哈，原来是这样”。2013年，一些研究者要求人们给立体派[注]艺术家的绘画评分。这些立体派艺术家包括巴勃罗·毕加索、乔治·勃拉克和费尔南德·莱热。首先，研究者们记录下人们对于这些绘画本身的反应，人们对画的评价不是特别好。随后，研究者给出一些线索介绍绘画的含义，或者给出画家的简介。这个时候，观众的评分大幅提高。瞬间，这些抽象的绘画不再是陌生人组成的模糊的背景了，它们更像一个新朋友，伸出手来想要和观众握手。研究者克劳迪娅·穆特这样告诉我：“含义的出现本身就是一种奖赏。一个艺术作品并不需要很‘容易’地吸引观众。”如果人们认为他们自己能够解决谜题的话，他们会喜欢谜题的。她把这个从不流畅变得流畅的瞬间称作“审美上的灵光乍现”。

观众如此喜欢灵光乍现的瞬间，因此他们期待这些瞬间的到来，即便这些瞬间永远不会到来。有些人会一直津津有味地看内容冗长的书籍或者电视剧，这些书籍和电视剧在很长一段时间里都不会提供一个答案。但是，只要这些书籍和电视剧让观众觉得最后会有一个答案，他们就会继续看下去。当流行的悬疑类电视剧《迷失》终结的时候，许多观众非常愤慨，因为制作人没能回答剧中的很多谜团。这种行为剥夺了细心观众最后那灵光

乍现的瞬间，而这个瞬间是观众觉得自己应得的。一些人理所当然地觉得他们浪费了长达数周，甚至数月的生命来等待一个答案。可是事实上，最终的失望并没有夺去他们在观看剧集的过程中所获得的由衷的兴奋。《迷失》在很多年里都收视长虹，因为观众非常喜欢等待结果的体验，虽然实际上编剧堆积起大量没有答案的谜题。那些期待结尾会出现流畅答案的观众最终会对大量不流畅的苦恼释然。

电子游戏也是一样的道理。它们通常也是谜题，通过互动为玩家提供令人惊喜的点击和成功的喜悦。有史以来最流行的电子游戏是《俄罗斯方块》。阿列克谢·帕基特诺夫是一个28岁的计算机科学家，在莫斯科的苏联研发中心工作。在购买了一套形状滑稽的多米诺骨牌之后，他产生了设计一款电子游戏的想法。1984年6月6日，他推出了一个早期版本。他为这个游戏命名的时候结合了“tetra”和“tennis”两个词。“tetra”是希腊语里的“4”，代表游戏的基本元素是由4个小方块构成的不同形状。而“tennis”（网球）是阿列克谢最喜欢的运动。不久之后，这个游戏就传遍了莫斯科，又传到了匈牙利，后来被一个英国开发者以近似于偷窃的方式获得，进而成为有史以来最畅销的电子游戏，玩家达到4亿。这个游戏是预期性和完成性的合舞。许多小说和悬疑故事可能被形容成由失落的谜题碎片连接而成的一个完整的形状，而《俄罗斯方块》名副其实就是这种情况。

有史以来第二畅销的游戏是《我的世界》。在这个游戏里，用户使用数字化的砖块构建形状和虚拟化的世界。《我的世界》在某种程度上是乐高的文化继承者。而乐高本身也是一个“砖块游戏传统的继承者”，科技记者克莱夫·汤普森这样写道。购买乐高的时候，消费者通常能够获得一份详细的指导手册，但是《我的世界》是完全开放式的。智能手机上最流行的游戏的操作方法必须足够简单，这样才能用大拇指来操作。所以这些流行游戏通常都是益智小游戏，比如《2048》和《糖果大爆险》。这些游戏既不会难到让玩家抓狂揪头发，也不会简单到让秘密唾手可得。它们的目标是设计出神经病学家朱迪·威利斯所说的“可及的挑战”，也就是玛雅。

除了那种会让你在小区里裸奔庆祝的灵光乍现以外，一些能让你简单微笑的小的灵光乍现的瞬间就在我们周围。有一个非常流行的在线游戏软件叫《四和弦》，里面储存了超过3000万个场景。在这些场景里，音乐喜剧组合“令人敬畏的轴心”[注]会表演十几首基于同样的四和弦（I–V–vi–IV）的歌曲。[注]这个和弦进阶是十几首经典歌曲的内核，包括老一点儿的流行歌曲，比如披头士的《顺其自然》；卡拉OK流行歌曲，比如Journey乐队的《不要停止相信》；乡村独唱，比如约翰·丹佛的《乡村路带我回家》；舞台摇滚[注]，比如U2乐队的《若即若离》；动画电影《狮子王》里的

《今夜你可感受到爱》；音效流行乐，比如杰森·玛耶兹的《我是你的》；雷鬼音乐(注)，比如鲍勃·马利的《不，女人别哭泣》和现代流行舞曲，比如Lady Gaga的《狗仔队》。2012年，西班牙研究者发表了一项研究。在研究中，他们查看了1955年至2010年世界范围内的464411张流行唱片。他们发现，新的流行歌曲和老的流行歌曲之间的差别并不是更加复杂的和弦结构。真正的差别在于，新的歌曲为“常规的和谐的进阶”增加了一些新鲜的声音。

一些音乐评论家使用四和弦这样的视频软件来证明流行音乐只是简单的衍生品。但是这个观点看起来很落后。首先，如果音乐的目的是打动听众，而一些鬼鬼祟祟让人觉得熟悉的音乐确实能打动听众的话，那么有创造力的人们就应该有动力将原创性和衍生性合而为一。其次，说所有的I–V–vi–IV歌曲听起来都一样的人，根本就是错误的。《不要停止相信》、《不，女人别哭泣》以及《狗仔队》这三首歌听起来根本就不一样。这些歌曲的作者并没有相互抄袭。他们更像聪明的制图者，手里都有一张巨大的地图，他们分别绘制着新的回家路线。

这种灵光乍现并不局限于艺术和文化领域，它在学术界也具有强大的力量。

科学家和哲学家都对具有广泛熟悉度的观点具有极度的敏感性。科学的历史就是一长串这样的故事。好的观点一次又一次地被抛弃，直到有足够多的科学家熟知这个概念，这个观点就变成了定律。理论物理学家马克斯·普朗克为量子理论奠定了基础。他说：“一个新的科学观点的胜利并不在于它说服了对手并让他们看见了光明。相反，一个新的科学观点的胜利在于它的对手最终都死了，而新一代人在成长的过程中熟悉了新的观点。”

2014年，来自哈佛大学和美国西北大学的一组研究者想要准确找出最有可能从美国国立卫生研究院（NIH）这样广受推崇的机构赢得资助的提案策略。到底是安全熟悉的提案，还是极端有创新性的提案更受青睐？他们准备了大约150个研究提案，并从新颖性角度给每一个提案打分。然后，他们招募了142名世界知名的科学家，让这些科学家来评估每一个项目。

最新颖的提案获得了最低的得分。主要研究者凯雷姆·莱克汉尼对我解释说：“每个人都不喜欢新颖性。而且，专家会对他们自己研究领域的提案格外苛刻。”极端熟悉的提案稍微好一点点，但是得分也很低。获得最高得分的是那些被认为稍微有一点儿新的提案。莱克汉尼说，这就是观点的“最优新鲜度”。换言之，也就是一个产品最先进且最能被接受的最佳平衡点。最优新鲜度的曲线如图2–1所示。

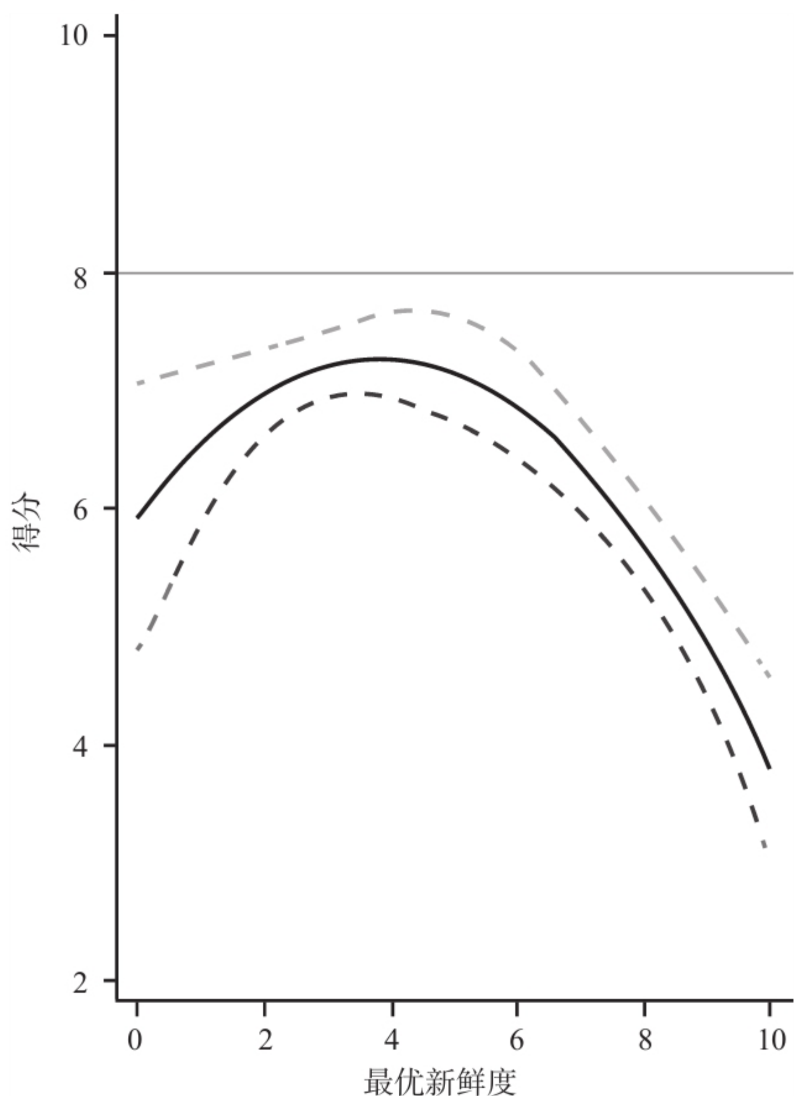


图2–1 最优新鲜度曲线图

这种“最优新鲜度”在流行文化的世界里非常常见。电影制作公司与美国国立卫生研究院一样，每年需要评估几百个项目，但是最终立项的只占非常小的百分比。为了赢得注意力，作家们通常会把他们的原创作品打造成两个熟悉的成功作品的新组合。他们通常使用的方法就是“高概念宣讲”。比

如，将《泰坦尼克号》描述为“罗密欧和朱丽叶坐在一艘下沉的船上”的故事，将《宠物的秘密生活》描述为“《玩具总动员》加上会说话的动物”。在硅谷，风险投资家也在做着类似的工作，高概念宣讲案例非常普遍，很多时候简直像一个笑话。民宿出租公司爱彼迎（Airbnb），一度被称作“民宿领域的易贝网（eBay）”。按需出租汽车服务公司优步（Uber）和来福车（Lyft）曾经被称作“汽车领域的爱彼迎”。当优步开始获得成功以后，新的初创企业又开始用“……领域的优步”来为自己的品牌做宣传。

大家经常建议推出新产品的人要尽可能谦虚地宣传他们的观点或者将他们的观点包装在熟悉的外衣里，有创意的人通常会因为别人这么建议而感到愤怒。如果告诉他们一个创意的高明之处在于不言而喻，并不需要市场营销的舞台，他们会觉得很高兴。但是，不论你是一个学者、编剧还是企业家，高明的新创意与差劲的市场宣传的组合和平庸的创意与高明的市场宣传的组合之间的差别，可能就是失败和成功的差别。关键的技巧就是学会把你的新想法包装成旧想法的改造版本，学会将流畅和不够流畅结合起来。之后，你的观众就能获得隐藏在熟悉性背后的惊喜。

过去十几年，ESPN（娱乐与体育节目电视网）可谓媒体行业最有价值的品牌之一。在很多年里，这个体育电视网贡献了迪士尼公司一半的年利润，超过了整个电影部门的利润。

ESPN的大部分利润都来自体育和现代电视行业的特殊经济领域。“传统的”电视观众拿着遥控器，对着有线电视盒子，看着实时的节目单，在过去的10年里，他们受到了强烈的冲击。2010—2015年，18～34岁的人观看传统有线电视的时间下降了大概30%。为了让观众坐在电视机前看一个现场直播的节目和插播的广告，ESPN管理层对于必须现场观看的娱乐节目的投资增加了一倍。这些节目包括现场音乐会、现场综艺节目、现场游戏节目、现场歌唱节目和最重要的现场体育竞赛。体育节目是有线电视的基石，如果没有体育节目，整个有线电视经济都会坍塌。

每个月，你的有线电视公司都会把你交的有线电视费的一半左右直接交给你在节目单上能看到的有线电视网络。每个网络能分到的钱从几美分到几美元不等。平均而言，每个有线电视用户每个月向ESPN支付的费用为6～7美元——不论这些家庭根本没看过ESPN的节目，还是看了100小时。这相当于1亿家庭每年为同一部电影购买6张电影票，而他们可能根本没看过这部电影。

在过去的10年里，这类电视网络的利润增长不只是一家聪明的银行从电视捆绑销售的经济学中脱颖而出，它也和工程学的熟悉度有关。

ESPN总部位于纽约城的西66街。2014年，我和ESPN的研发总监阿蒂·博格林一起坐在一个木制墙壁的会议室里，他快速地翻动着一大本年度报告。自1998年开始，他就在为公司准备这份报告。他停在被他称作“金钱图表”的页面上，这是一项调查的结果，调查的内容是男性最喜欢哪个有线电视频道。

他说：“人们连续14年把我们选为他们最喜欢的频道。其他的电视频道需要创造流行产品，我们不需要。人们即使不知道我们正在播放的是什么，也会调到ESPN，直接收看。”

体育行业的全球领导者并不喜欢这种垄断。21世纪初，这家电视网络公司遇上了自己的危机。在20世纪90年代末，ESPN发现自己在经历了持续10年的失控增长后，开始逐渐衰落。“随着我们的增长，我们试图为所有人做所有事情。”在西66街的会议室里，ESPN的销售和市场副总裁肖恩·布兰奇斯一边坐到博格林的右边一边说，“我们有低音钓鱼、啦啦队、莎莎舞、剧本和喜剧节目。我们一直试图推广每一种产品，而不是专注于少数的几个产品。”

为了引导转型，ESPN找来一个看起来有点儿出人意料的新领袖。约翰·斯基珀是一个杂志编辑，之前并没有电视方面的经验。他在加入迪士尼之前，是音乐杂志《眩晕》的总裁。2012年，他成为ESPN的总裁，此前的15年，他负责迪士尼品牌的杂志和书籍，创办了《娱乐与体育节目电视网杂志》，并且负责管理网站ESPN.com。ESPN已经失去了一种核心思想，斯基珀在刚开始的某次执行会议上对公司的领导们说，ESPN不再像一个提供精品牛排这类完美产品的公司，而更像一个提供很多平庸食物的廉价餐馆。

斯基珀启动改革的第一步是集中精力改变《体育中心报》本来的运作模式——这个ESPN每日不可避免的新闻大杂烩。他认为，《体育中心报》不应该跨越所有的体育赛事服务于非常多的观众，而应该花更多的时间报道最流行的赛事。为什么呢？因为这样做的话，每当体育迷把电视调到这个频道的时候，他们都能看见自己熟悉的球队、球员或者口水战，比如新英格兰爱国者队、勒布朗·詹姆斯或者奥运会兴奋剂丑闻。他决定，《体育中心报》要变成一个娱乐业的精品牛排屋，为观众一遍又一遍地提供核心体育赛事、明星和丑闻的新进展。博格林说，在那之后，事情“开始迅速地发生变化”。《体育中心报》已经成为每一个体育爱好者悄悄渴望的事物：一个提供熟悉故事新进展的新闻机器。从那之后，ESPE的收视率迅速飙升，成为美国男性最喜欢的电视频道。

在过去的几年里，CNN（美国有线电视新闻网）采用了同样的手段，花更多的时间来报道更少的故事，比如恐怖袭击和消失的飞机。如果你整天观

看这个频道的话，就会发现这些内容经常重复。但是，有谁会一整天不间断地观看CNN呢？典型的电视新闻观众每天大概花5分钟的时间观看有线电视新闻，而CNN正在做一件很聪明的事，那就是将观众的预期最大化，让他们不论在什么时候将电视调到CNN，都能看到自己熟悉的故事。

在2016年大选中，CNN的聚光灯将它白热化的光芒聚焦在唐纳德·特朗普身上。特朗普在报道中将CNN主席杰夫·扎克称为他自己的“个人书记员”。媒体批评家对CNN专注的迷恋发出了质疑。但是，CNN的策略发挥了效用，至少在最表面的意义上是这样。2015年，CNN获得了7年来的最高收视率。它的广告增长也是所有有线电视新闻网里最高的。记者取笑这个电视网对于特朗普的迷恋。这种取笑是有原因的，但是电视经济学并不是一部道德剧。事实证明，特朗普和扎克的关系被证明能够产生丰厚的利润。

ESPN和CNN发现了前40强电台几十年来所知道的事情。多数人听广播的目的是想听到他们已经知道的事情。广播听众并不能预期接下来要播放的是哪一首歌。但是每一个汽车司机和广播公司管理人员都承认，在大多数情况下，人们只想听那些他们知道的歌曲。在几十年的时间里，流行音乐电台的音乐节目主持人认为，不熟悉的歌曲会让听众“走神”，因为听众倾向于轻视和拒绝新的音乐。这些听众想要惊喜，这也是他们选择听广播而不是听CD（激光唱片）或者播放列表的原因。但是他们想要的是熟悉的感觉带来的惊喜。

一个屏幕占据主导地位、一个流媒体直播的老式电视时代，正让位给一个拥有数十亿屏幕和无数个性化订阅的社交视频网络时代。2010—2015年，《体育中心报》在18~34岁这一年龄段的观众里，平均收视率下跌了40%。对于今天的ESPN来说，最有价值的一块玻璃就是智能手机屏幕。ESPN平均每周向几千万部手机推送超过7亿次消息提醒。当有重大体育赛事发生时，有超过700万观众会在自己的口袋或者手提包里发现来自ESPN的推送通知，这个数字超过了《体育中心报》常规观众数量的10倍。150万人次的观看量，对于电视剧集来说也是一个可观的数字，竟然有这么多人选择接收一个关于篮球队（金州勇士队）的新闻通知。每当旧金山湾区的球队做了什么值得报道的事情时，ESPN还会将这一新闻推送给更多的人，收到通知的人数超过了旧金山和奥克兰两个城市人口的总和。

技术正在快速改变新闻的传送方式，但是不一定会改变观众想要从中看到什么的哲学。想象一个和ESPN或者CNN不同的新闻生态系统。比如，完全由不知名的用户创立的社区新闻网站红迪网（Reddit）。

在红迪网上，每一条内容都含有两个部分：一个标题和一个文章链接。用户可以投“赞成票”支持这个链接，也可以投“反对票”表达他们的不满。几年前，斯坦福大学的一组计算机科学研究者做了一次研究。他们使用不同

的标题向红迪网重复提交了几千张图片，并通过控制网络，试图研究红迪网是不是对特定的标题有明显的偏好性。他们想要解答的这个问题也是我一直思考的问题：什么样的标题才是好标题？

在《大西洋月刊》工作的时候，我开发、提炼、抛弃和重新提出了数不清的理论来说明什么才是完美的标题。年轻的时候，我经常说，一个伟大的标题应该是“确定的或者快乐的”。也就是说，一个标题要么试着给出清晰且高端的说法，比如“一张图可以解释清楚为什么美国是世界上最容易开公司的地方”；要么就使用明显有趣或者可爱的表达方式，比如“我用Yarn[注]看这个小老虎表演，完全停不下来”。

几年前，互联网上充斥着特殊类型的标题。这些标题都基于一种被称为“好奇间隔”的观点，简单来说，就是作者给予读者足够的信息来激起读者的兴趣，然后就像一个拙劣的魔术师所说的“你不会相信接下来将发生什么”。这些标题在几个月的时间里征服了世界，至少征服了我的世界。然后，这些标题就过时了，原因也是一样的，人们受够了每一个市场中的阴谋诡计。当你对流畅性的源头已经理解得很深刻之后，你就会厌烦这种刺激，或者觉得其人工痕迹过重。一旦观众知道了背后的公式，魔术就不再是魔术了，它就只是一个小把戏。然而，在过了这些“好奇间隔”的年月之后，《大西洋月刊》继续通过头脑和身体（从本质上说，就是心理学和健康）的故事获得了巨大的成功，我个人的座右铭再一次变为“一个读者最喜欢的课题就是读者本身”。

同时，那些斯坦福大学的计算机科学家正在对我的标题写作理论的基本框架进行实证分析。他们总结说，红迪网上最成功的标题往往都提供了新颖的图像或者故事，同时它们也“符合对象社区的语言习俗”。他们说，好的标题不是太熟悉，而是足够熟悉；好的标题是用目标受众的语言表达的受欢迎的惊喜；好的标题承诺在一个广泛接受的原则——玛雅原则中增进理解。[注]

如果电视是一件家具，一部移动电话就是人们身体的延伸——它不仅熟悉，而且个人化，甚至亲密化。移动电话这个单屏的世界正在成为主流，现在人们还通过口袋里的这块玻璃获取音乐、新闻和其他各种各样的信息。这个充斥着十几亿屏幕的世界并不受线性程序的限制，它是为每一个人量身定制的。虽然每个人都喜欢熟悉性，但是每个人的口味都不同。

潘多拉电台有超过8100万听众，每年播送的音乐总时长超过210亿小时。它是当今世界最流行的数字广播应用之一。只要你给出喜欢的乐队的名字，潘多拉电台就会围绕着它们的声音创建一个电台。如果我说我喜欢披

头士，潘多拉电台就会自动推荐奇想乐队（the Kinks）注、滚石乐队或者那些有披头士神韵的新一点儿的乐队。用户可以通过发送他们喜欢的歌或者跳过他们不喜欢的歌来让电台更好地运作。

这些互动让潘多拉电台的科学家有鸟一样的视野，能够居高临下看清“品位”是怎样运作的。作为一个公式，潘多拉电台的算法并不是思虑最周全的。它更像一个由基本公式指挥的几十个公式组成的管弦乐队，在这首算法交响乐中，最重要的乐器之一就是熟悉性。

“潘多拉电台遇见的最普遍的抱怨就是重复的乐队和歌曲太多。”潘多拉电台的第一首席数据科学家艾瑞克·拜斯克说，“人们对于熟悉性的偏好比我之前想的更加个人化。当你把同一首歌播放给拥有同样音乐品位的两个人时，一个人会觉得这个电台非常熟悉，而另外一个人可能觉得它过于重复。”

这里有两个非常让人感兴趣的引申含义。第一个是熟悉性的偏好并不是放之四海而皆准的常量。事实上，它是一个图谱，而每个人在图谱上的位置都不同。有些人喜欢特别熟悉的事物，而有些人喜欢惊喜。有些披头士的歌迷只想听披头士的歌，而有些披头士的歌迷只想听有约翰·列侬风格的新曲。有些家庭每次度假都去同一个地方，有些家庭从来不去同一个地方度两次假。最喜欢新事物的消费者群体可能就是青少年了。洛伊说，“比起其他年龄段的人，年轻人对新事物的接受程度要高得多”，因为他们在生活中话语权最小。“明智的工业设计师的梦想就是为青少年设计……虽然他们经常周期性地喜欢上一些傻气的潮流，但是这种行为并不会对谁造成伤害，而且他们的基本品位通常是正确的。”

有关潘多拉电台分析的第二个含义是，熟悉性作为一种品位可能会因体裁而异。一些人是音乐潮人，他们喜欢在不同的冷门乐队中跳来跳去。但是他们可能同时在信息上又很守旧，只会读本地的自由派博客。另外一些人刚好相反，他们在音乐上非常保守，但是会冒险地阅读他们不认同的作者写的政治专栏。按照洛伊的理解，喜欢新事物的想法和恐新的想法并不是孤立的，它们处于交战中。它们的战场可能在一个消费者的头脑中，也可能在所有消费者构成的整个经济体系中。

我最近拜访了大型在线音乐公司声田。我和它的首席工程师马特·奥格针对新的流行产品《每周新发现》进行了讨论。《每周新发现》是一个个性化的包含30首歌的歌单，每周一，这个歌单会被传送到几千万用户手上。

在10年左右的时间里，奥格为几家音乐公司设计了完美的音乐推荐引擎。他的音乐哲学就是：大部分人都喜欢新歌，但是他们不想花费太多力气寻找新歌。他们想要的是不费什么力气获得流畅的音乐信息。换言之，他们

想要的是可以完成的挑战。在设计《每周新发现》的过程中，“我们每个决定背后的动机都是让这个歌单更像一个朋友送给你的歌曲集锦”，奥格说。所以，这个歌单是每周推送的，并且里面只有30首歌。

这是它的工作原理。每周，声田的虚拟机器人都会研究全世界用户的几十亿播放列表，寻找哪些歌通常会一起出现。想象一下，歌曲甲、歌曲乙和歌曲丙常常出现在同一个播放列表里。如果我经常听歌曲甲和丙，声田就猜我很可能也会喜欢歌曲乙，哪怕我从来没有听过演唱歌曲乙的那个乐队的任何一首歌。这种通过聚合几百万人的偏好来预测一个人的品位的办法被称为“协同过滤”。协同意味着它获取了很多用户的输入记录，而过滤意味着它使用这些数据来缩小你即将听的下一首歌的范围。它的工作原理非常像亚马逊和其他购物网站用来生成相关条目的算法。如果许多人同时购买一把特定的椅子和一张特定的桌子，那么购买了这张桌子的人就会被推荐购买这把椅子。

在这次访谈的最后，奥格和我谈论了为什么多数的音乐爱好者本质上都非常保守。他们喜欢自己喜欢的，而且他们不想在音乐上面对太多的挑战。我开玩笑地说：“引用心理学家的话，如果你见过这个东西，那么说明这个东西以前没有弄死过你。”

奥格灵机一动，想起了点儿什么。他说他有一个故事，《每周新发现》最初的版本只包含用户之前没有听过的歌，但是声田在进行第一次内部测试时，算法中的一个漏洞让用户之前已经听过的歌混在了里面。他说：“每个人都报告说这是一个漏洞，所以我们修补了这个漏洞，让歌单里只包含新歌。”

但是在他们修补了这个漏洞之后，发生了一件意想不到的事。这个歌单的接受度下降了。“事实证明，放一些熟悉的东西进去能够孵化信任。特别是对于第一次使用这个功能的用户来说，如果我们只是做一个新的歌单给你，但是里面没有那首能让你立刻认出来并且说‘啊哈，这首歌不错’的歌，那么这个歌单就会显得过于具有挑战性，结果就是人们不会参与进来。”

开始时的一个漏洞，结果却变成了一个不可或缺的特色。在加入了一支熟悉的乐队或者一首熟悉的歌之后，《每周新发现》变成一个更加有吸引力的产品。奥格说：“我认为用户想要信任这个产品，但是他们在等待这个产品给出一些信号，证明它了解这些用户。”声田的用户想要一种新鲜的口味，但是他们也想要证明这个新口味不会要了他们的命。

在20世纪50年代，雷蒙德·洛伊有理由宣称最有标志性的汽车、使用最多的火车和最著名的飞机都是从他的铅笔尖上涌现出来的。那么，他能教点儿什么给想要制造流行产品的当代艺术家呢？玛雅原则提供了三个清晰的课程。

首先，观众不是无所不知的，但是他们知道的比设计师多。最成功的艺术家和企业家往往都是天才。悖论在于，他们比一半的消费者聪明，但是又比所有的消费者都笨。因为他们并不知道消费者怎样生活、每天做什么、对什么感到厌烦、什么能够打动他们。如果说熟悉性是通往喜欢的钥匙，那么人们对某个事物感到熟悉就是通往他们心灵大门的钥匙。这些熟悉性可能来自他们熟知的观点、故事、行为和习惯。洛伊对于美有他自己的理论。比如，他著名的蛋壳形设计和铬合金外观。但是他也知道，为陌生人做设计的第一步就像穿过黑暗隧道追寻一缕微弱的光亮，因而他执着于理解那些他为之做设计的客户。

其次，想要销售一些熟悉的东西，就要让这些东西带来惊喜。而想要销售一些惊喜的东西，就要让这些东西显得熟悉。[注]在具有激进思维的同时，也要留心熟悉性的拉力，并谨记马克斯·普朗克的警告。即便是最具才华的科学突破最初也会遭到质疑，因为这些突破和主流思想存在差异。这对于具有天马行空式思维的艺术家和企业家来说极其重要。伟大的艺术和产品都应该从观众的视角吸引他们。

但是，人们在艺术和流畅性上对于熟悉性的追求不应该成为蠢笨的简单化的借口。玛雅原则的核心观点是：人们实际上是喜欢复杂性的。但是这种复杂性需要限定在他们能够理解的范围内。今天，许多去博物馆参观的人并不仅仅盯着莫奈的睡莲，他们也欣赏奇怪和抽象化的艺术作品，因为这些作品能给予他们一种感觉、一种意义。电视观众不仅观看重播的节目，也喜欢复杂的神秘剧情，因为里面有着还没有完成的叙事谜团。经常去剧院的人不仅仅喜爱熟悉的传统剧目的重演。百老汇最具影响力的爆品是《汉密尔顿》这样的作品。它们用一种精明的崭新视角讲述了一个熟悉的故事。归根到底，当流畅的力量从它的对立面，也就是具有挑战性的不流畅之中涌出的时候，它的力量才最强大，也只有这样才能制造出一个灵光乍现的瞬间。

再次，人们在很多时候并不知道自己想要什么，直到他们已经爱上这个事物。洛伊和他的同事不断地推动着20世纪中叶美国观众的品位发展，因为这些观众并不知道自己喜欢新事物。在他的回忆录的最后几页，洛伊转述了一个老笑话。笑话的内容是一个童子军小男孩和他的童子军团长有关日行一善的对话。

"雷，你今天做了什么好事？"

"华尔特、亨利和我帮助一位女士过马路。"小男孩说。

"非常好。但是为什么需要你们三个人一起做呢？"

"这位老妇人不愿意过马路。"

雷遵守特定的规则，但是又非常淘气、固执己见。如果雷蒙德·洛伊是一个童子军小男孩的话，他应该会喜欢这个和他同名的小男孩。洛伊教导身处呆滞机器时代的消费者们尽可能去喜欢新事物。他理解消费者的熟悉性品位，也迎合他们对熟悉事物的喜好。1919年，这个年轻人站在百老汇120号公正大厦的顶层俯瞰纽约城，他看到了街对面的风景，他并没有申请任何人的许可，便把这个国家带到了街对面。

---

1. 1磅≈450克。——编者注

2. 1英里≈1.61千米。——编者注

3. 立体派，西方现代艺术史上的一个运动和流派。1908年，勃拉克在卡恩韦勒画廊展出作品，马蒂斯批评勃拉克的画是在描绘立方体。评论家沃塞列斯在《吉尔·布拉斯》杂志上引用此话评论说："勃拉克先生将每件事物都还原了……成为立方体。"这种画风因此得名。——译者注

4. 令人敬畏的轴心（the Axis of Awesome）是一个澳大利亚喜剧摇滚乐队。这个三人组合表演范围很广，他们会模仿一些流行音乐。该组合于2006年成立，取名源自美国总统乔治·布什提出的"邪恶轴心"。《四和弦之歌》是这个组合最有名的作品。——译者注

5. 如果用C大调演奏，这个进阶过程就是C–G–Am–F。

6. 舞台摇滚，发起于20世纪70年代中期。这种音乐因其引以为傲的漂亮旋律和赞美诗般的合唱形式逐渐成为商业市场和广播电台的宠儿，它们把重型摇滚和普遍认知的民谣结合起来。——译者注

7. 雷鬼音乐，1968年左右形成于牙买加。雷鬼这个名称来自牙买加某个街道的名称，意思是指日常生活中一些琐碎的事情。——译者注

8. Yarn为一个通用的资源管理系统。——编者注

9. 请不要把这个定量的标题成功策略和定性的新闻业混淆起来。最好的新闻报道可以对观众的接受度毫不关心，因为它超越一切，追求的只是事实本身。但是，也有很多作家和媒体公司会为了寻求量化成功的内容而偏

离事实。

10. the Kinks，是英国流行摇滚的奠基乐队之一，活跃于20世纪六七十年代。它和披头士、谁人乐队还有滚石乐队并称英国摇滚乐坛四大乐队。——译者注

11. 戴维·福斯特·华莱士曾经说过，现实主义小说有两个目的，“让陌生的事物变得熟悉，然后让熟悉的事物重新变得陌生”。

第3章 “耳朵虫”效应
重复拉力与预期推力成就最抓人的歌

萨万·科特查在心里记着这个数字——160。这是他收到的拒绝信的数量。他把这些信都保存在一个文件夹里，放在他父母位于得克萨斯州奥斯汀市的家里。这些拒绝信的署名包括一些全美著名的唱片公司和音乐发行商。每封拒绝信的结论都大致相同，那就是，科特查的歌曲还不够好。

今天，科特查的名声和更大的数字关联在了一起。比如，2亿，这是科特查的歌曲在全球销售的数量。作为爱莉安娜·格兰德、贾斯汀·比伯、亚瑟小子、魔力红、凯莉·安德伍德和单向组合这些流行歌星的御用作曲和制作人，科特查已成为美国最著名、最多产的流行歌曲作者之一。他创作了十几首在美国和英国排名前10的歌曲，包括几首排名第一的流行歌曲，比如创作型歌手威肯的《无法感应我的脸》和单向组合的《是什么让你如此美丽》。

科特查小的时候，他的父亲在IBM（国际商业机器公司）工作。因为工作原因，他们在美国国内搬来搬去，最终定居在奥斯汀。在那里，他就睡在父母小公寓客厅的沙发上。一天，他走进姐姐的房间，发现了一个键盘。他坐下来玩这个键盘，一些东西开始在他心里萌芽。科特查说，从那天开始，他就对写乐谱和演奏音乐着了迷。他一边学习音乐理论，一边自学钢琴，同时在学校合唱团和一个男孩乐队里唱歌。他翻阅了关于流行音乐历史的书籍，也阅读了唱片公司和音乐发行商的入门指导书籍。

就在科特查梦想着要为广播写一辈子歌的时候，他的学业遇到很大的麻烦，因为逃课。但是他的合唱团老师认可他的才能，认为他有杰出的天赋。每当科特查的母亲给学校打电话的时候，这个音乐指导老师就会接过电话，为科特查找一个缺课的借口。“我的父母非常担心。”科特查在给我讲他早期的音乐故事时，快速地找到了一个解释，“他们都是非常传统的印度家长。”

他寄出了几百首录音小样，收到了超过100封拒绝信。他特意收藏了这些信件。毕业的时候，他坚持要在这个自己除了拒绝信什么都没有的行业里寻找未来。他的父亲给自己的儿子下了最后通牒。“他说，我有两年的时间做一个失败者，但两年之后，我就必须去上大学。”他大笑着回忆父亲的话。

科特查偷偷溜进音乐节里。在美国南部奥斯汀音乐节和其他所有音乐节期间，他都会开车到希尔顿逸林酒店或者其他酒店，溜进大堂，把他的录音

小样塞给经过酒店门口的每一个星探。逸林酒店把他轰出去好几次。于是，科特查学会了各种各样的伪装。在被酒店管理者带到门外之后，他会隔几分钟穿另外一件衬衫重新进去，直到再被赶出去。然后，他穿着另外的衣服拿着更多的小样再回来。

最终，在1999年，科特查抓住了机遇。一个在斯德哥尔摩有很多关系的纽约音乐管理人员给了他一个建议："去瑞典。"

如果说流行音乐是全球一大技术行业的话，瑞典就是这个行业的硅谷。瑞典人和侨居瑞典的外国人为很多世界级的美妙旋律提供了取之不尽的灵感，其中的领军人物就是马克斯·马丁，这个具有传奇色彩的超级制作人曾经为后街男孩、凯蒂·派瑞和泰勒·斯威夫特等明星制作了十几首排行第一的单曲。自阿巴（ABBA）合唱团20世纪70年代出道以来，瑞典这个斯堪的纳维亚半岛的小国向全世界输出了大量具有感染力的音乐。

为什么是瑞典呢？答案涉及政治、历史和人才的聚集效应等多种因素。首先，在很多国家还没有类似政策的时候，瑞典政府就积极推广公共音乐教育。马丁在2001年说："我的一切都要感谢公共音乐教育。"其次，瑞典人的音乐文化对旋律的推崇胜过了歌词。这让他们的歌曲很容易被推广到不讲瑞典语的人群中。

再次，自阿巴合唱团在20世纪70年代进入全盛时期之后，瑞典就建立了专注于写作、制作和销售流行音乐的全国性工业。这个工业吸引了全世界最好的流行文化天才，包括本章介绍的这个来自得克萨斯州奥斯汀的极具天赋的印度裔美国男孩。经济学家有时候把这种聚集效应称作"聚集经济"。这也是为什么类似的公司总倾向于聚集在同样的城市里。[注]乌普萨拉大学的地理学家在研究瑞典的音乐工业时说，这个行业遵从着一种被经济学家迈克尔·波特称之为"产业集群"的模型。这就像有天赋的企业家聚集到旧金山，与其他软件行业的人一起工作一样，音乐制作人则倾向于聚集到瑞典这个权力中心。

"在瑞典，我遇见了Lady Gaga的作曲人RedOne和他的整个团队。"科特查回忆说，"通过另外一个人的介绍，我认识了西蒙·考威尔，并且参与了选秀节目《X音素》的制作。在这个节目中，我是单向组合的领队教练和作曲人。几年之后，我遇见了马克斯·马丁，然后一切都上了轨道。"

科特查非常喜欢马丁，马丁在几十年的时间里一直是瑞典作曲家的核心。在接受《好莱坞报道》的一次采访中，科特查把马丁比喻成流行音乐界的迈克尔·乔丹。

这个比喻让我觉得非常有趣。我可以清楚地看到为什么大家都说迈克尔·乔

丹是一个伟大的射手和防守队员。我希望做这个比喻的人能够更严密地介绍音乐创作背后无法言说的艺术感。所以我问科特查："如果说迈克尔·乔丹之所以是迈克尔·乔丹，是因为他的得分率非常高，那么是什么让马克斯·马丁成为流行音乐行业的迈克尔·乔丹的？"

科特查毫不犹豫地回答说："这很简单，他对于动听的旋律有非常好的辨别力。他在这方面的才能也许是流行音乐历史上最出色的。他能写出最动听的旋律，他能明白别人的旋律有什么问题。他是一个天才的音乐医生、一个美妙的作曲家和伟大的制作人。"

"马克斯·马丁教给了你什么？"我问。"伟大的流行音乐有着非常好的结构性，"科特查接着说，"一首流行歌曲的构造就像一道数学题，马克斯教导我，单独来看，一首歌曲的每个部分都应该在和其他部分对话。如果主歌在第一拍开始，那么主副歌之间的部分也要从第一拍开始。旋律需要迅速到达让人不可抗拒的部分，然后重复。这能让一首歌更加抓人。"

如何抓人？是什么让一段旋律变得不可抗拒？即便是最伟大的作曲家有时候也不能解释清楚一段伟大旋律的构造。让艺术家解释他们音乐的特定结构，就像让普通人解释呼吸的特定细节一样。这种技能是一种直觉，其中的机理是不可见的。

我们为什么会喜欢一首歌或者一段演讲的特定部分？要理解抓人最基本的元素，需要从头开始。

那么，问题来了，一个声音是如何变成一首歌的？

2009年春天的一个早上，威斯康星州肖尔伍德的阿特沃特学校音乐老师沃尔特·博耶给他的18个五年级学生听了一段录音。他们静静地坐着，一个悦耳的女声在空中响起。

这些出现在你耳边的声音不仅和常见的声音不同，而且有时候表现得非常奇怪，达到了几乎不可能达到的效果。

对于一群不明真相的五年级孩子来说，这是一段毫无逻辑的话。一些人皱起了眉头，这些话对他们来说就像古德语一样。但是，他们继续听着。随着录音的继续，一些词语出现了：

……有时候表现得非常奇怪……

再次：

有时候表现得非常奇怪。

再一次：

有时候表现得非常奇怪。

随着这些词一次又一次地出现，一件非常奇怪的事发生了。通过重复，这些词语似乎有了一种韵律，甚至有点儿像旋律。孩子们的脸上开始出现笑容。

“试一下。”博耶先生建议说。就这样，孩子们唱起来，声音非常协调。“有时候表现得非常奇怪。”他们一起唱。寻常的语言如魔法般变成了音乐，许多人因为震惊而咯咯笑起来，很多人甚至在自己的座位上跳起舞来。

博耶先生停下了录音。“你们是不是听见了旋律？”他问班里的孩子们。

“对。”他们拖长语调用懒洋洋的声音说，一听这就是一群孩子在被迫回答一个明显的问题。
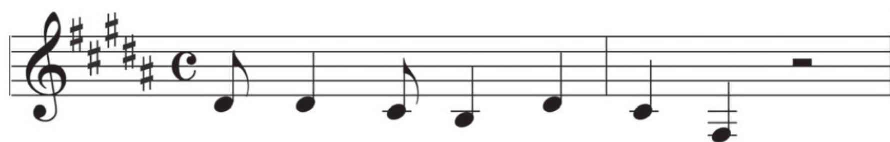
“那么她是不是真的唱歌了？”

“不是。”他们说。

“那么，你们觉得为什么会这样呢？”整个班级都安静了。

几周之后，加州大学圣迭哥分校的心理学家戴安娜·多伊奇收到了博耶先生在那个班级的录像。多伊奇在自己位于拉霍亚的家里举办了一个晚餐聚会。当她看见18个孩子把一个声音——她自己的声音，变成一首歌的时候，她感动得热泪盈眶。好像只是凭借单纯的重复，一段演讲就变成了一段旋律。

多伊奇是音乐幻象（一个音乐电台实验室）的侦探。她最著名的发现就是博耶先生在音乐课上观察到的现象，也就是“演讲到歌曲”的幻象。如果你用一个平常的频率一直重复一段话，这种朗读就会演化成类似于音乐的声音。当多伊奇给她自己的研究对象播放“有时候表现得非常奇怪”这个句子的时候，这个句子变成了一种旋律。这种旋律非常精确，就好像有音调、有拍子记号、有切分音、有韵律。如果你能阅读乐谱的话，听起来就是下面这个样子：



多伊奇告诉我：“当人们谈话的时候，头脑中的一个中枢器官会判断这是一段演讲还是一首歌。重复就是一个线索，它告诉大脑这是音乐。”

这不仅仅是一个幻象，重复是音乐的上帝粒子。座头鲸、白长臂猿和超过400种美国鸟类都被认为会唱歌。动物研究者用“唱歌”这个词来形容按照一定间隔重复的特定种类的声音。

在人类的音乐中，重复的力量是分散的，可以在任何层次上出现。对于副歌来说，重复是必须的，副歌在一首歌里总要重复好几遍。人们经常重复播放自己最喜欢的歌。每个家长都能证明，孩子们喜欢一遍又一遍地听同一首歌。成年人也没有什么不同。有90%的人在听音乐的时候，都是在听已经听过的歌。

有时候，人们即便不愿意也会听到音乐，比如当一首歌不断地在我们脑海里打转的时候。这个现象被称为“耳朵虫”，这是一个古老且全球性的“灾难”。这个英语单词来自和它拥有同样含义的德语单词。法语里把这种现象称为“固执的音乐”。托马斯·爱迪生在1877年发明了留声机。一年后，马克·吐温在《大西洋月刊》上发表了一篇文章，讲述了一个年轻的学生被一种不可抗拒的简单旋律追逐的故事。这是一种文化的哀伤，批评家不能把责任推给科技。问题出在我们自己的脑子上。

这里面蕴含着真正的奥秘。耳朵虫比听起来的样子更奇怪。如果你只给一个朋友看克劳德·莫奈一幅画的1/4，他不会花接下来的30分钟抱怨他不能看见剩下的3/4。如果他真的这么抱怨的话，就把他直接送到研究中心来吧。为什么人会有耳朵虫，但是没有眼睛虫、鼻子虫或者舌头虫呢？

耳朵虫是通往音乐的过去和未来的钥匙。钻进了耳朵虫的大脑会在重复和预期之间运转。重复是指“我想要记得这个旋律是什么样子的”，预期是指“我想要知道这个旋律是怎么结束的”。重复的拉力和预期的推力之间的相互作用，定义了最抓人的歌。

我回想自己最喜欢的段落，以及这些段落又是怎样分成两个部分的——一个起和一个落，一个问题和一个答案。唐·麦克林的《美国派》在“再见”那里升调，在“美国派小姐”那里降调；涅槃乐队（Nirvana）的《少年心

气》在“灯灭了”那里降调，在“不那么危险”那里升调；披头士的《她爱你》升调出现在“她爱你”，而降调出现在“好，好，好”；卡莉·蕾·吉普森的《有空电我》降调出现在“嘿，我刚刚遇见你”，而升调出现在“这有多疯狂”。

伟大的音乐旋律是一个带有答案的问题，而且这个答案会重复询问这个问题。伊丽莎白·玛格丽丝是阿肯色大学音乐认知实验室的音乐学者。她说：“人们喜欢新的和令人惊奇的旋律。但是当我们觉得我们能够精确地预测一首歌下面会是怎样的时候，那个感觉非常好。”所以，找到一个抓人的旋律是一件毫不费力的事，因为这些旋律本身就能让它自己被人记住。

当一首歌在你脑子里旋转的时候，它能让你发疯。但是这种“折磨”是普遍存在的、是没有时间限制的、是自我强加的，所以它一定有一些内在的套路。一个耳朵虫就是一种认知的争吵。大脑的自动化部分追求重复，而认知部分觉得这非常恼人。就像我们在前一章看到的，也许潜意识本身想要的是更多的重复，更多的旧事物，更多的熟悉感，而非自我意识中认为“好”的事物。

这不仅仅是一个关于恼人的挥之不去的简单旋律的理论。重复这个被严重低估的因素是整个流行音乐经济的基础。

公告牌百强单曲榜是美国流行音乐的风向标。从1958年起，公告牌每周都会从后向前给美国最流行的歌曲排名。但是这个排行榜建立在谎言、半谎言和人造数据的基础上。在过去几十年里，人们根本没有办法准确地衡量哪首歌在广播中播放得最多，也没有可靠的办法知道前一周哪张专辑在唱片商店卖得最多。公告牌百强单曲榜依赖于广播电台和唱片商店的诚实度，但是这两个数据源都很难做到诚实。唱片公司或遮遮掩掩或毫不掩饰地贿赂电台音乐节目主持人，要求其播放特定的唱片。唱片商店也不愿意推广那些已经卖完的唱片。这个行业喜欢变化，唱片公司想让自家的歌曲和唱片快速进入和离开排行榜，这样它们才能不断地销售新的流行产品。


1991年，公告牌抛弃了这种依赖诚实的系统，开始从收银台收集销售数据。公告牌的排行总监希尔维奥·彼得罗隆戈说：“这是革命性的事件，我们终于能够看到哪些唱片真的卖得好了。”与此同时，公司开始通过尼尔森监控广播播放。经过几个月的努力，公告牌百强单曲榜变得更加可靠了。

这个事件有两个主要的含义。首先，随着老套的摇滚音乐逐渐失色，嘻哈音乐逐渐在排行榜上崛起（也许是因为白人垄断了这个行业之后没有花足够的精力来关注少数族群的音乐偏好）。注

1991年6月22日，在公告牌更新完它的排行方案一周后，N.W.A.（异见人士乐队）的专辑*Niggaz4life*取代了R.E.M.（快转眼球乐队）的《不合时宜》，成为全美第一个获得唱片销量冠军的说唱组合。一项关于美国过去50年的研究发现，流行音乐界在评论1991年说唱歌曲的崛起时，称其为“塑造美国音乐排行榜版图的最重要事件”。在市场上，流行度很重要，信息就是市场营销。当音乐收听者了解到嘻哈音乐有多流行后，嘻哈歌曲变得更加流行。注

美国人的音乐偏好还发生了另外一些改变：重复越来越多。离开了唱片公司对排行榜的操控，公告牌百强单曲榜就成了反映美国品位更好的镜子。镜子里的镜像显示：放最流行的歌曲就好了！在百强榜前10待的时间最长的歌曲都是1991年之后发行的。因为现在最流行的歌曲通常只在排行榜上停留几个月的时间，流行产品的相对价值得以扩展。排名前1%的乐队和个人赚的钱占了所有音乐收入的80%，这些音乐的数字产品销量也在飙升，前10首最畅销的歌曲所占的市场份额和10年前相比增加了82%。

就像公告牌的彼得罗隆戈所总结的那样：“最终证明，我们只是想一遍又一遍地听同一首歌。”这部分地说明了重复的分散力量。人们想要重复听一首歌里重复的副歌中重复的片段。我们可以听从自己的安排，决定重复播放哪些歌曲。

但是，没有人愿意一遍又一遍收听完全一样的音乐。太多的重复必然造成单调乏味。问题在于，作曲者和他们的同行是如何做到均衡重复和多样化的。

戴维·休伦是俄亥俄州立大学著名的音乐学者。每次你跟他讨论流行音乐，他都喜欢跟你谈论老鼠。

找一只老鼠，并且为它播放一段喧闹的声音，比如B调，老鼠就会呆掉，可能它小小尖尖的白脸上会露出一个全然惊奇的表情。再次播放B调，它会被可爱地再吓一跳。但是最终，老鼠会停止做出反应。噪声不再让它感兴趣。换言之，它变得“适应”了。

适应在音乐里很常见。重复可能是上帝粒子，但是它远远不是唯一的粒子。你现在可能不想再听《三只瞎老鼠》了，更不用说连续听上7遍了。5

岁的时候你喜欢过这首歌吗？但是现在，这首歌已不能激发你的兴趣了。这就是适应，它可以发生在任何一首歌，甚至任何一个刺激身上。这是大脑说“做过了，做够了”的方式。

在生命的很多方面，适应都是正常且有利的。比如你刚开始可能会因为建筑噪声而不能集中精力工作，但很快，你就会忘记它的存在，工作效率也会提高。但是在娱乐行业，适应是致命的。比如，“我已经看了足够多的‘暗黑系’漫画电影，不要了，谢谢”；比如，“这张新的说唱专辑和这个艺术家的前两张专辑差不多，所以，不要了”。观众即使真的喜欢重复这件事，也会因为过度的重复而真的厌烦了这件事。那么，你怎样才能让观众上瘾，而又不让他们适应呢？

让我们回到可怜的老鼠身上。如果科学家不是一直播放B调，而是播放几次B调，然后在它能够识别出规律之前，播放一个新的曲调——C调！

这个C调也会让老鼠吓一跳，但是更重要的是，播放一个新的曲调会让老鼠忘记一点点旧的B调，这叫作“去适应化”。单独播放C调延长了B调刺激的有效期。最终，老鼠会对B调和C调都产生适应。但是没关系，科学家通过引入第三个曲调——D调，进一步延缓了适应过程！注怎样才能用最少的音调在最长的时间里吓到一只老鼠？科学家发现，下面这个序列提供的多样性能够获得最大的成功：

BBBBC–BBBC–BBC–BC–D

休伦同样发现，这个重复和多样的序列反映了全球音乐的流行规律。从欧洲奏鸣曲到因纽特人的清唱，再到美国摇滚，都是如此。他说：“全世界的音乐都和早期的重复保持一致。基本观点就是：重复到听众想要把自己的头发揪起来的程度，然后悄悄地做一些改变。从一个作曲家的角度看，要让一首曲子既简单又美妙，你需要思考：‘我怎样才能用最少的材料在最长的时间取悦我的观众？’”

我对于这个序列的最后一小段特别感兴趣，那就是：

BBC–BC–D

这一小段乍一看可能你并不熟悉。但是当我们把B看作主歌，把C看作副歌，把D看作交替的主歌或者桥接，再将字母和它们对应的词语互换，你就会得到下面这个歌曲结构。我认为你能认出这个结构，因为这是过去50年流行音乐最常见的编排模式。

主歌——主歌——副歌——主歌——副歌——桥接注

“我怎样才能用最少的音调在最长的时间里吓到一只老鼠？”这个问题的答案变成了一个特定的规律。而这个规律也是非常多的现代流行音乐的创作规律。早期的重复构成了一个C（副歌）的主题。主歌和副歌段落来回传递接力棒。为了避免观众生厌，艺术家引入了D（桥接）的方式让听众对主歌和副歌去适应化，从而设定了音乐最终的顺序。

流行音乐仅仅是一个精心设计的有关老鼠的去适应化研究吗？现代流行文化的评论家可能会欢迎这种简单化的表述，但是明智的结论会更加复杂而且不那么有煽动性。

当一个人停下来思考人们喜欢的流行歌曲是怎样运用重复，怎样依赖交替的主歌、副歌、主歌、副歌、桥接、放大的副歌的结构时，将发现这个不可否认的事实：伟大的音乐都在一定的可预期范围内提供了突破。休伦说：“你重复的次数越多，人们对一个事物就越感兴趣，直到人们发现你是在有意识地重复。人们想要说，‘我不是被重复所引诱的！我喜欢新事物！’但是经过伪装的重复能够很可靠地带来喜悦，因为它能带来流畅，而流畅让人感觉很好。”

休伦正在挖掘人们的适应心理，而不是为创作下一首伟大的流行歌曲提供家用工具包。重复和多样本身并不会让任何一首歌曲变得伟大。诗人罗伯特·弗罗斯特曾经说，书写诗歌而没有韵律是“没有球拍却想打网球”。在音乐领域，重复就是球拍。

音乐含有的元素比语言更多。歌曲和演讲，都在人类的生活中扮演着重要的角色。婴儿能够发出歌唱的声音，这比他们能够详细解释为什么他们应该吃更多的糖要早得多。在人类语言的早期，演讲和音乐基本上是同一件事，都是一群人发出简单重复性的声响。

在楔形文字或者广义的文字出现之前，记忆是文明的图书馆。这很好地解释了为什么很多古老的文学经典会被视作史诗。这些经典包括《贝奥武夫》、荷马的《奥德赛》和《伊利亚特》、奥维德的《变形记》、维吉尔的《埃涅阿斯纪》和杰弗雷·乔叟的《坎特伯雷故事集》。这些作品无一例外都应用了重复、节奏、韵律和押头韵的方式，以确保自己被保存在下一个讲故事的人的记忆里。从某种程度上讲，重复就是记忆。借用艾丽森·兰德的精彩表述，重复就是“记忆假体”。一首歌曲通过重复帮助听众“记住”它最动听的部分。莎士比亚的十四行诗通过韵律的重复让观众“记住了”它们的声音。

对很多人来说，如果文字能和韵律或者旋律结合起来，就更容易记忆了。

中风患者和其他的失语症患者尽管失去了说话能力，但是通常仍能唱歌。亚利桑那州女众议员加比·吉佛兹在一次暗杀中头部中枪，她重拾语言能力的希望非常渺茫。但是在2015年2月，她发布了一个被广泛分享的网络视频。视频里，她努力在音乐剧《安妮》的一首歌《也许》中唱出了每一个词语。失语症往往是左脑控制语言的部分受到损伤所致，但是功能性磁共振成像显示，音乐疗法能够激活右脑的旋律智能机制。

这说明，重复的力量不仅体现在音乐中，在所有的交流中都非常重要。音乐就像记忆的糖果，音乐语言帮助人们记忆词语，向人们提供信号，告诉人们哪些词语是值得记忆的。几千年来，作家和演说家都在使用“把演讲包装成歌曲”的方式来说服观众，就像把他们说的话包装在“重复”这个糖衣里一样。

而且，他们现在还在这样做。

2004年7月27日，演讲撰稿人乔·费夫洛通过打断巴拉克·奥巴马的演讲，让这位未来的美国总统记住了他。

费夫洛当时23岁，刚刚从马萨诸塞州的圣十字学院毕业，正在为参议员约翰·克里的总统竞选活动工作。奥巴马是一个来自伊利诺伊州的参议员，正在练习他的演讲。他当天晚上要在波士顿舰队中心举行的美国民主党全国代表大会上做主题演讲。费夫洛打断了他的练习，弗夫洛建议参议员是不是考虑一下对“红州”和“蓝州”稍做嘲讽，因为这和克里的一个鼓掌点非常相似。据说这让奥巴马非常生气，因为这是整个演讲中他最喜欢的部分之一。但是无论如何，他还是改了。

很难说2004年夏天舰队中心的舞台上谁才是最大的冒名顶替者。参议员奥巴马在此之前还没有全国性的办公室。年轻的费夫洛之所以能够有幸成为一个演讲撰稿人，仅仅是因为克里在艾奥瓦州核心会议之前的竞选简直就是一场灾难，经验丰富的撰稿人都抛弃了他。费夫洛这样告诉《新闻周刊》：“当我们马上就要输给前佛蒙特州州长霍华德·迪恩的时候，他们找不到任何愿意加入的人。尽管我之前完全没有经验，但我还是成了副演讲撰稿人。”

三个月之后，克里输掉了总统竞选。而奥巴马成了一个全国性的政治明星，他正需要一个演讲撰稿人。2005年1月，费夫洛在国会山迪克森办公大楼的参议员咖啡店会见了奥巴马。参议员问：“你的演讲稿的撰写理论是什么？”

费夫洛在那次会议的10年之后这么跟我说："这很有趣，因为奥巴马最初吸引我的并不是他的豪言壮语，而是他的真实可靠。作为一个演讲撰稿人，我经常思考同理心的问题。我经常试着从观众的角度考虑：他们来自哪里？他们有多少知识？怎样才能和他们当前的状态联系起来，帮助他们得到提升呢？"他得到了这份工作。几年之后，奥巴马宣布参加美国总统竞选，费夫洛成了美国历史上为总统候选人服务的最年轻的首席演讲撰稿人之一。

三年之后的2008年年初，因为有了艾奥瓦州核心会议的经验，奥巴马的总统竞选活动如有神助，横扫新罕布什尔州，领先对手两位数。但是他在初选中落后希拉里·克林顿3个百分点。2008年1月8日，他在纳舒厄高中的讲台上感谢他的支持者，并且做了一次在他的政治生涯中被引用次数最多的演讲。他的演讲围绕一个非常简单的词展开，这个词如此简单，以至他一度因为这个词过于平淡而想要放弃它。这个词就是"我们可以"（Yes we can）注。

当我们面临几乎不可能的概率的时候，当别人一再告诉我们，我们没有准备好，我们不应该尝试或者我们不能的时候，一代代的美国人都用一个简单的信条回答。这个信条总结了美国人民的精神，那就是，"我们可以""我们可以""我们可以"。

这个信条被写进了我们的建国纲领，而我们的建国纲领宣布了我们国家的未来："我们可以。"

在最黑暗的深夜里，当奴隶们和废奴主义者披荆斩棘开辟一条通往自由的道路时，他们低声说着这个词："我们可以。"

当移民们被困在遥远的海滨，当先驱者向着西部开拓的时候，他们唱着这个词："我们可以。"

这是联合起来的工人们的呼唤，这是争取选举权的妇女们的呼唤，这是选择月球作为我们新的疆域的总统的呼唤，这是将我们带到山顶为我们指引光明前路的金先生的呼唤。他们的呼唤就是："我们可以"……

费夫洛说："这是你能想到的最简单的词，人们每天都可以对彼此说的简单的几个字。"但是，这个演讲使用修辞的力量让听众铭记在心。它激发了音乐视频和模因的灵感，也激发了今天的流行文化能通过网络收到的各种各样的反响，从赞扬到断章取义的幽默，再到彻头彻尾的嘲讽。

奥巴马的"我们可以"的叠句用法是结句反复这一修辞手法的一个实例，也就是在句末重复同一个词。它是许多著名的修辞手法中的一种，这些修辞

手法多数都有希腊语名字，都是基于某种形式的重复。

类似的还有首语重复，也就是重复每句话的开头部分（比如，温斯顿·丘吉尔著名的“我们会战斗在海滩，我们会战斗在登陆的地点，我们会战斗在田野间”）。还有三叠，即三个类似表达的重叠（比如，亚伯拉罕·林肯的“政府民有、民治、民享”）。还有紧接反复，也就是同一个词一遍又一遍地重复（比如，南希·佩洛西的“关于这个立法的含义，你们只需要记住四个词：工作、工作、工作和工作”）。还有间隔重复，就是在一个字或者一个词的重复中加入几个词（比如，富兰克林·罗斯福的“我们唯一需要恐惧的就是恐惧本身”）。或者最简单的A–B–A结构（比如，萨拉·佩林的“钻，亲爱的，钻！”）。还有对比，就是重复一个短语结构来将对立的观点放在一起（比如，查尔斯·狄更斯的“这是最好的时代，这是最坏的时代”）。还有排比，也就是重复句子结构。本文的这个段落用的就是这种修辞手法。

最后，还有现代演讲的技巧之王——回环，也就是修辞反转。“关键不是打架的狗的大小，而是狗参与打的架的大小。”

回环如此流行是有原因的。首先，这种修辞手法足够复杂，能够隐藏运用了一个公式的事实。其次，通过使用一个明显的对比，能够凸显论点。再次，瑞典歌曲写作中非常流行的手法就是围绕两个元素A和B建立歌曲的核心部分，然后反转这两个元素来引起听众的共鸣。回环的经典结构是ABBA，这个结构非常好记，因为它恰好和瑞典乐队阿巴合唱团的英文名相似。注 著名的ABBA结构在政治演讲中应用的实例有：

“人类不是环境的产物。环境是人类的产物。”——本杰明·迪斯累里

“东方和西方不信任彼此并不是因为武装；我们武装是因为我们不信任彼此。”——罗纳德·里根

“世界面临的是一个和1991年非常不同的俄罗斯。同样的，俄罗斯面临的也是一个非常不同的世界。”——比尔·克林顿

“我们或者把我们的敌人带往正义，或者把正义带给我们的敌人。不论如何，正义终将得到伸张。”——乔治·布什

“人权就是女权，女权就是人权。”——希拉里·克林顿

值得一提的是，美国前总统约翰·肯尼迪让ABBA结构变得更加出名，而ABBA结构也让约翰·肯尼迪更加出名。他说：“人类必须终结战争，否则战争就会终结人类。”“每一次紧张局势的加剧都会导致战备的增加，而每一

次战备的增加都会导致紧张局势的加剧。”他最著名的话语是：“不要问你的国家能为你做什么，问问你能为你的国家做什么。”

回环就像西方音乐里的C–G–Am–F和弦，你学会它之后，在任何地方都能听到。通过使用ABBA结构，很多晦涩甚至有争议的观点都能变成抓人的音乐一样的事物。

奥巴马和费夫洛并不绝对依赖任何一种修辞手法，他们创造出一种强有力的组合。他们思考演讲就像萨万·科特查以及其他作曲家思考歌曲一样。他们认为演讲需要抓人的核心，需要副歌，也需要清晰的结构。

他们经常从马丁·路德·金的演讲中寻找灵感。马丁·路德·金的演讲引经据典、极具韵律，而且具有黑人布道传统中常见的音乐性。在《哼鸣曲：非裔美国人布道中的召唤与应答》（*The Hum: Call and Response in African American Preaching*）中，神学家伊万斯·克劳福德把布道和节奏布鲁斯做了对比，发现它们的“特点都是简易的自由结构和符合习俗的旋律的配合”。完美的布道应该“起得低，走得低，爬得高，然后点燃火焰”。

费夫洛在大学时代学习过古典音乐，而且他是一个自学成才的钢琴家。他非常喜欢把自己的作品和流行歌曲写作做对比。他说：“演讲中的金句就像好听的音乐一样。如果你选择一个小的词语并且在整个演讲中不断重复这个词语，它就会被记住，就像歌曲中的副歌一样。人们通常不会因为主歌记住一首歌，却会因副歌记住一首歌。如果你想让一些东西被人们记住，你就要重复这个东西。”

当他们一起写作最重要的演讲稿时，奥巴马和费夫洛就会想，“这个演讲的脊梁是什么？”这个脊梁就是将整个演讲联系在一起的抓人点、主题或者修辞中的副歌。

在奥巴马和费夫洛首次会面4年之后的2008年，当时的伊利诺伊州参议员和克里的前副演讲撰稿人回到了美国民主党全国代表大会。这一次，他们的身份是历史性的候选人和候选人著名的首席演讲撰稿人。这次演讲的几天之后，这位未来的美国总统告诉费夫洛，他觉得自己的演讲有点儿不对劲，它需要一个脊梁。

“他说，‘让我们想一想有什么东西能够贯穿整个演讲，’”费夫洛回忆说，“我们最终选择‘美国的承诺’这个概念作为主线。这条主线把整个演讲连接起来。”在这个演讲的官方底稿中，奥巴马把“承诺”这个词重复了32遍。

美国的政治修辞似乎在演进，变得越来越有音乐性。20世纪70年代，美国

海军开发了弗莱士–金凯德可读性测试，用来保证军事指导手册的易读性。根据这个测试的评定，19世纪50年代多数的总统演讲都使用了大学水平的修辞技巧，但是自从20世纪40年代开始，却降到了六年级学生的水平。

人们很容易把这个趋势理解成美国观众水平的下降。但是现在，美国的教育水平显然比19世纪时好多了。政治修辞的简单化事实上标志着政治演讲越来越多地开始面向更广泛的大众，因而开始模仿其他流行的大众娱乐模式，比如音乐。在早期的共和制度里，只有白人可以投票。“总统可以假设他演说的对象是和他类似的人：受过教育、具有共和思想的土地所有者。”历史学家杰夫·谢索，同时也是比尔·克林顿的前演讲撰稿人这样说道。

随着投票权范围的扩大，总统的演讲对象扩大了。总统演讲变得更加简单的关键点发生在1920年。随之发生了至少四个积极的变化：1913年的《美利坚合众国宪法第十七条修正案》允许直接选举参议员；1920年的《美利坚合众国宪法第十九条修正案》给了妇女投票的权利；20世纪20年代强制推行公共教育运动；广播得到广泛的普及并在20世纪30年代渗透到超过50%的美国家庭中。20年后，电视也做到了这一点。简单的政治修辞并没有削弱美国的民主，反而是美国民主的进步使得政治修辞变得简单化。

音乐语言是唯利是图的雇佣兵。它只关心如何赢得一场关于注意力的战争，而不在乎让真相在战场上流血牺牲。人们信任美妙的语言，哪怕这个语言倾诉的是谎言。

“演讲到歌曲”的幻象还有一个堂兄弟，就是“旋律变成理由”的效应。不是只有词语的重复能够产生歌唱的幻象，音乐语言还能创造出理性的幻象。研究表明，人们认为押韵的俏皮话比不押韵的版本更加精确。比如，人们会认为押韵的“酒后吐真言”或“多难兴邦”比“清醒的时候隐藏的事物会在酒后揭示出来”要精妙。重复和韵律就像语言的风味强化剂。它们会让不好的观点显得无比聪明，因为当听众听到美好的辞藻时，他们不会做过多的思考，他们通常会假设这些辞藻所传达的都是真实的。

说明音乐语言不能很好地表现真相，甚至隐藏真相的一个好例子就是，我们通常使用音乐语言来表达那些并不100%正确的事情。有一些著名的格言警句本身是错的，只因为说起来好听还是被广泛接受了。比如，“每天一个苹果，远离医生诊所”。还有一些话，很容易被记住，却很有误导性。比如，约翰尼·柯克伦为辛普森所做的臭名昭著的辩护——“手套不

对，说明无罪”。但是，我们接受这些说法，并认为它们是正确的，恰恰是因为它们的音乐性。人们先欣赏韵律，其次才寻找逻辑。

无论如何，这本书基本上属于非小说类文学作品的体裁，评论家通常把这类书籍叫作“成功学”。这些书来来回回兜售的都是同样的日常道理。作者选取一些读者已经在直觉上熟知的传统智慧，将其重新包装到新的故事里。这有点儿像“直觉的重新包装”：你已经知道这些经验教训了，而我使用了一个新的包装纸。戴尔·卡内基在其1936年的畅销书《人性的弱点》里说，许多广为流传的话都是音乐，尤其是那些使用了对比和交错的话。在下面的句子里，我加黑了重复的词语并用斜体标注了交错的词语，用来强调重复的效用。

“不要担心那些攻击你的敌人，要担心那些恭维你的朋友。”

“幸福并不依赖环境，它依赖环境。”

在关于胜利的论点里：“如果你失败了，你就是失败的；如果你了，你依然是失败的。”
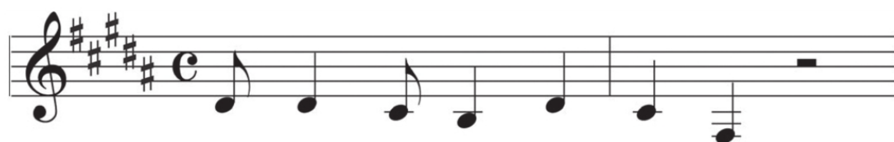
“想要，就要。”

要写出朗朗上口的文字很简单，就是写成对儿的句子。或者，作为对卡内基传奇的致敬：“为了被记住，就要不断重复。”或者，如果你觉得这些手法都不足以体现技巧的话，那就使用“旋律变成理由”的效应：“写人们常说的话，把你的观点一分为二。”

这既有好的一面，也有不好的一面。通过将论点变成说出来的音乐或者把政治变成诗歌，回环和它的“堂兄弟”把重要而复杂的观点变得简单且容易被接受。但是它们也可以对着毫无意义的和不可靠的观点挥舞魔杖，把一些有问题的想法变成抓人的东西。

重复究竟是怎样把声音变成音乐的呢？我有一个理论，所以我给戴安娜·多伊奇打了一个电话。我提议，也许音乐就是从重复的刺耳声音演变出来的幻象。就像“旋律变成理由”的效应能够从毫无意义的废话中创造意义一样，也许重复能让听众听到一些原本不存在的东西。

让我诧异的是，多伊奇坚持认为，这个效应反过来说也是正确的。在她现在已经很著名的“有时候表现得非常奇怪”的研究中，听的次数最多的人也是模拟本来的声音模拟得最像的人。他们不是在唱一首出现在稀薄空气中的歌。相反，重复帮助他们更加清晰地听见句子原本的旋律和语调。多伊奇没有努力演唱，但是她的声音构成了这个音乐旋律。



就像多伊奇跟我说的，我努力在她的句子里寻找音乐的痕迹。但是我什么也没有找到。寻常的听众几乎无法集中注意力从他们的倾听对象的语言中寻找语调和节奏。他们将大部分的注意力花在了“演讲”的其他部分，比如句子的含义和演讲者的意图上。

重复把人们的注意力重新导向演讲的声音本身，比如声音的音高、停顿的频率、话语中隐藏的旋律。“演讲到歌曲”的效应被看作幻象，但是如果所有的语言都有嵌入其中的旋律的话，那么，可以说，是噪声制造了幻象。令人诧异的事实是，所有的演讲都是由微小的旋律和尚未被发现的歌曲组成的。只需要进行一点小小的重复就能让人听到音乐。

---

1. 在英文中，“聚集效应”（agglomeration）和“砾岩”（conglomerate）的词根相同，都源于拉丁语词根“球形的块状物”（glomus）。所以你可以把聚集效应理解为绕线团。随着线团越绕越大，线团本身也变得更大、更强，而且更紧，这就是聚集效应，即来自邻近类似事物的力量。

2. 你可能会说，20世纪的音乐行业在有计划地过时方面做得非常成功。就像阿尔弗雷德·斯隆告诉我们的，通过不断地更换颜色和型号，你可以让人们想要更多的通用汽车。而音乐行业通过操纵排在第一位的流行歌曲来鼓励人们购买更多的唱片。

3. 具有讽刺意味的是，20世纪50年代的流行音乐守门人认为，摇滚是“丛林音乐”。而到了1980年，有权势的白人开始保护这种音乐，而上一代有权势的白人则认为它是对音乐体裁的一种威胁。

4. 随着“黑人的生命也重要”运动（BlackLivesMatter）的兴起，同样的事情也带有争议地发生在美国新闻领域。脸书和推特网引导大量读者阅读有关美国境内种族主义和针对黑人社区的暴力事件的文章。基本事实并没有发生太大的改变。多年来，黑人仍旧面临压制并且遭受警察的暴力执法，但是新闻报道者在报道这些故事时的热点发生了改变。社交媒体让这件事不可避免地变得清晰，那就是枪击事件不断发生，有上百万人想知道更多的真相。总的来说，以前没有得到充分报道的故事被再次关注可能是一件

好事。但是，一个令人沮丧的事实在于，新闻媒体在几十年里对于这些故事的压制，在某种程度上就像唱片公司对嘻哈音乐兴起的轻视一样，新闻媒体行业和唱片公司的话语权也基本被白人男性垄断了。

5. 根据休伦的理论，有两种办法可以避免适应。第一个是多样性，或者去适应化。第二个是时间。比如说，连续听上20遍《我会坚强》，第二天你宁可听用指甲划黑板的声音也不愿意再听葛罗莉亚·盖罗的歌。但是几周之后，这首歌在电台播放，你意识到你想再听一遍。休伦把这个现象称为“临时性康复”。你认为你已经听够了葛罗莉亚，但是一段时间之后，你想再听一遍《我会坚强》。

6. 休伦提醒说，仅仅因为许多现代美国流行歌曲都使用同样的主歌–副歌结构并不能说明这是最理想的歌曲结构。它只是为现代西方观众平衡重复和多样性所采取的最常规的结构。许多标志性的歌曲并没有副歌，比如布鲁斯·斯普林斯汀的《雷霆之路》和皇后乐团（Queen）的《波希米亚狂想曲》。然而，这两首歌曲也有一些旋律带有变化的重复。

7. 奥巴马的幕僚戴维·阿克塞尔罗德告诉《纽约时报》，在奥巴马第一次竞选美国参议员的时候，他就曾经建议使用这个词，但是当时奥巴马认为这个词“太平淡”。他们把这个问题抛给了米歇尔，米歇尔认为这个词“不平淡”。

8. 我认为，阿巴合唱团在使用这个名字的时候并不想和希腊修辞手法发生关系，但是“回环就是ABBA”确实是一个传统的启发式记忆方法。

9. 事实上，“你学会它之后，在任何地方都能听到”这句话也使用了一种希腊修辞结构，就是交错。交错有一点儿像回环，但是应用得不那么严格。句子在结构上仍旧是对称的，但是你不需要反转原话。肯尼迪就职演说就是以交错开始的：“我们不把今天看作一个党派的胜利，我们把它看作对于自由的庆祝。它标志着一个结束，同样标志着一个开始。它向世界传递着延续，同时也传递着变革。”如果删除肯尼迪这个最著名的演讲中所有回环和交错的词语，那么剩下的就只是一些连接词了。

间奏：寒战
怀旧和鸡皮疙瘩

在你的腋下，皮肤表层的下面，静脉、腺体、动脉、血管和神经之间，一块光滑纤薄的肌肉抓住每一根毛发的底部。这块肌肉叫作立毛肌，它是由交感神经系统激活的，这意味着，你不能像控制二头肌那样控制这块肌肉。

相反，身体外面的事物必须引起立毛肌的注意。比如，一个长满毛的动物感觉到空气的寒冷，这些肌肉就会拉紧让几千根毛发竖起来。这些竖起来的毛发留住了皮肤表面温暖的空气，从而制造了一个围绕着身体的薄薄的空气层。一种强烈的情绪变化，比如恐惧，也能刺激产生同样的温暖反射。

人类也曾是多毛的动物，只是现在，我们多数的毛都已经退化了。但是这些肌肉留了下来，它的条件反射也留了下来。当我们觉得冷、热或者处于极端情绪的时候，我们的毛发就会竖起来，皮肤会形成一层疙疙瘩瘩的纹理，就像一只刚刚被拔掉毛的小鸟。世界各地的人用各种各样禽类的名字命名这个现象。在中文里，人们把这种现象称为“鸡皮疙瘩”；在希伯来语中，人们把这种现象叫作“鸭子皮”；在英语中，人们把这种现象命名为“鹅疙瘩”。

几年前的金秋时节，有一次大学同学聚会，我回到伊利诺伊州，在埃文斯顿的校园里漫步。忽然，我非常想听杰夫·巴克利的歌。我很多年没有听过巴克利了，也许毕业之后就再也没听过了。他最著名的作品是被广泛翻唱的《哈利路亚》。在意外溺水死亡之前，他只录制了这一张专辑。整个2004年夏天，我都在反反复复听这张专辑。它陪伴我度过了9月的入学培训和大学的第一个月。

9年之后，再次听到他的歌，那种感觉就像打开了一个时光胶囊，看到里面的宝贝在氧气的作用下发生了奇妙反应。这些歌让我回忆记起大学时代第一个暗恋的女孩、上第一节新闻课时的焦虑、第一次凌晨4点在学习区域进行政治辩论的激情，以及加了奶油的微波爆米花的芳香和让人忧虑的黏糊糊的地板。这些歌同样记载着焦虑的回忆：一段失败的浪漫史、一份我钟爱的杂志工作和即将结婚的曾经在凌晨4点和我一起练习辩论的大学好友。

漫步校园，听着记忆里的音乐，或者说听着音乐里的记忆。这些歌触动了一个古老的人类反应，我觉得有一丝寒意，有一种感觉在皮肤下游过，惊

动了上千块小肌肉。我走在让我留恋的大学校园中，全身起满了鸡皮疙瘩。

“艺术并不像玄学家说的那样，是神秘的美的观点的表达或者是上帝的观点的表达。”列夫·托尔斯泰在1897年的一本小书《艺术论》中写道。他还写道：

艺术并不像美学生理学家说的那样，是人类释放体内聚集的剩余能量的游戏；它不是人类情绪通过外部信号进行的表达；它不是让人愉悦的事物的产生过程；甚至更重要的，它并不是乐趣；它是一种将人类团结起来的途径，它将人类统一在共同的感觉里，它对于生命和个人，以及人类的福祉必不可少。

对于托尔斯泰来说，艺术是一种感觉，是感觉的传递，是用感觉这个语言写作的交流方案。每个人都知道，字母仅仅是一些形状，衬线体是毫无意义的，每个词之间的空格仅仅是一个空白。但是，书籍还是能够让我们落泪和激动。当人们阅读的时候，他们会在自己的头脑中听到声音、看到图像。这些产品完全是副感觉的产物，甚至有点儿接近疯狂。一本伟大的书就是一部带有幻觉的巨幕电影。作者有一种感觉，他将其转换成文字，而读者通过这些文字获得那种感觉。作者传递的感觉和读者获得的感觉可能是相同的，也可能是不同的。就像彼得·门德尔桑德在《当我们阅读时，我们看到了什么》（*What We See When We Read*）中写的，书籍是作者与读者共同创作的作品。一个读者既阅读这本书，也参与这本书的创作，她是指挥、演奏家和观众。不论是小说类还是非小说类，一本书就是一封“做白日梦的邀请函”。(注)

我花了很多时间和心理学家讨论流畅性，也就是思维的简易性。但是当我对着自己最喜欢的书籍、歌曲和电影的时候，我发现我最喜欢的并不是简单的事物，而是我理解了一个困难的事物之后所获得的奖励。

这些灵光乍现的瞬间并不仅仅是因简易性而获得的感觉。它们是一种狂喜，来自弄懂一个事物所花费的努力。我钟爱莎士比亚的戏剧，在非常小、还理解不了其中的语言的时候，我就开始喜欢了。《哈姆雷特》是我书桌上为数不多的书之一，显然对于任何访客来说这都是一种折磨人的陈词滥调，但是我的书桌就是如此。我非常热爱莎士比亚，所以会在他的身上检验我所有的关于流行文化的想法。他作品的素材都是大家非常熟悉的，但是他的风格却非常新颖，他的创作混杂了格言诗和简单的幽默。按照本·琼森的说法，莎士比亚的幽默“不只属于一个时代，而是适用于所有时代”。莎士比亚作品的原创情节非常少，就像下一章会讨论的乔治·卢卡斯一样，他是一个古老幻象的装配大师。甚至连《哈姆雷特》也不是真正

意义上的独立作品，它同样是衍生品。哈姆雷特的原型是13世纪挪威神话中的阿姆莱特（Amleth）。这部戏剧中有很多让人困惑且令人抓狂的模棱两可的情节，但是对我来说，它给出的为数不多的几个答案却是最好的。它们给了我用来思考世界的语言的增强版本。我的思绪随着这部戏剧游移，就像声音随着手提扩音器移动一样，开始的时候，只是我一个人的，慢慢地扩散成另一个人的。哈姆雷特说："我可以被关在果壳之中，但仍自视为无限空间之王。"我有时候对这部戏剧的看法就是这样：即便文学领域只有《哈姆雷特》这一部作品，我也可以接受。它已经是无限的空间了。

所有我喜欢的书籍都使用了这样的方法。开始的时候，它们看起来好像把我带到了另一个生命里，但是最终它们让我成为我自己。我透过窗子看到另外一个人的家，但那是我自己的脸和我自己生活的映射。我想象但永远不确定的是，是不是每个人对书籍的感觉都和我一样。不过，至少托尔斯泰是的。他说，艺术是宇宙之窗，它让我们看到"生命的喜悦与哀伤的全部"。

如果把《哈姆雷特》作为生命的喜悦与哀伤的一极的话，那么另一极就是《阿呆与阿瓜》。这部喜剧作品的名字就已经将自己的智力水平表达得非常清楚了。《阿呆与阿瓜》我看过至少100遍，但是从来不觉得厌烦。每一次重新观看，我都会关注更小的细节，比如一顶雪帽、一个突然的暂停或者金·凯瑞的一个像橡胶一样有张力的表情。当你第二遍、第三遍或者第三十遍看一本书或者一部电影时，就会发现这是很常见的行为。我有些朋友已经数不清自己看过多少遍《哈利·波特》或者《肖申克的救赎》了。

"为什么人们会一遍又一遍做相同的事情？"这是一个常见的科学问题。人类学家研究宗教仪式，心理学家研究行为模式。在娱乐和媒体行业，人们承受着巨大的压力，想要知道下一个趋势。但是，过去发生的一些特殊的事情并不仅仅出于习惯。人们喜欢重复文化体验，不只是因为他们想要记住这个艺术品，而是因为他们想要记住自己。而且，回忆这种行为是存在乐趣的。克里斯特尔·安东尼·亚罗素和西德尼·利维在他们关于怀旧和文化的研究中写道："通过重复消费同一个事物，一个人的过去、现在和未来的经历之间的动态连接让人产生对存在主义的理解。再次接触同样的事物让消费者重温了他们的经历，因为他们思考了他们自己获得的特定的乐趣，并且理解了他们当时的选择。"

用康德、洛伊或者元认知来支持《阿呆与阿瓜》是部好电影的论断，这听起来有点儿荒谬。它也许并不是一部好电影，但坦白讲，它于我而言，却不仅仅是一部电影那么简单。我常常在我的朋友面前引用这部电影中的情节，以至这部电影本身的电影属性反而退居其次了。总而言之，它成了一种回忆的语言，一个老朋友的词汇表。

这种事情不断地发生在我身上。我研究自己最喜欢的节目和歌曲，将它们和时机相结合，并赋予它们自身并不具备的属性。我最喜欢的书也是我的白日梦，我最喜欢的歌也是我的“老地方”，我最喜欢的电影也是我的朋友。

19世纪奥地利的一个冬天，当伯莎在给她的儿子唱约翰内斯·勃拉姆斯的摇篮曲时，她处在两个世界里，她用自己过去的浪漫史里的音乐来哄她丈夫的孩子入睡。心理学家发现了回忆过去和感受美好，甚至温暖两者之间的联系。当人们听到来自他们年轻岁月的歌曲或者歌词的时候，他们更倾向于觉得被爱或者“人生很值得”。在这一点上，怀旧和鸡皮疙瘩有共同点。它们都是在被一丝寒意侵袭时，能够温暖我们的东西。

一些书籍、歌曲、节目和艺术也有同样的力量，它们有感染力并且会增强这种感染力。它们给人们一种寒意。对于这种现象的完整解释超出了我的理解范围。但是这并不要紧，理解鸡皮疙瘩的原理并不是事情的关键。归根到底，这是交感神经系统和看不见的肌肉之间秘密的神经耳语，它是一种体表之下的感觉，它不需要你的许可就在你的体内发挥着作用。

---

1. 一些人在阅读或者倾听的时候没办法在脑子里看见图像，这是因为他们根本无法生成记忆图像。要么非常恰当，要么非常讽刺的是，这种不能用图像想象的幻象可视缺失症是我不能想象的。

第4章 原创的边界
好故事：融合1000个神话的衍生品

乔治·卢卡斯在一个用三扇门拼成的桌子上写作。把门拼凑成桌子是很少见的事情，但是很明显，这个拼凑成的桌子他用得很好。在这张桌子上，卢卡斯写作了最初的6部“星球大战”系列电影。这些电影的收入包括全球票房、电视重播、游戏、玩具、书和其他产品收入。在过去的40年里，这些电影收入总金额超过了400亿美元。

为了完成剧本，卢卡斯每天都要坐在用门拼成的桌子前工作8个小时。即使这8个小时什么有用的东西也写不出来，他还是会坚持这么做。他的目标是在日落前完成5页。通常，第一页完成得非常慢，而后4页是在恐慌和匆忙中完成的。因为他一定要赶上沃尔特·克朗凯特主持的哥伦比亚广播公司的《晚间新闻》。卢卡斯在1981年的时候这样评价自己的大学生涯：“我的剧本写得非常差。我讨厌故事，我讨厌情节，我想要做电影。”

他开始通过挑剔的仪式克服这些恐惧。他前三部电影的底稿是用2号铅笔在印有蓝绿色线的纸上手写的。这三部电影是《五百年后》（*THX 1138*）、《美国风情画》（*American Graffiti*）和第一部《星球大战》。为了克服持续的紧张，他会用剪刀一绺一绺地剪自己的头发。他的秘书曾经在垃圾桶里看见大量的头发，仿佛楚巴卡（《星球大战》中的人物）正在蜕皮进入他的创造者的垃圾桶里。创作20世纪最具代表性的系列作品是一件令人着迷的工作，只要想到这个，他的这些怪癖就可以理解了。

卢卡斯在加利福尼亚州的莫德斯托长大，他成长的时代恰好是电影系列和电视剧集这两种视觉娱乐产品更新换代的时代。他出生在1944年，这一年，电视还没有作为一种硬件设备正式上市。同时，一个和现代电视剧很像的产品——情景剧，已经在年轻人和孩子中间流行开来。注

在周末的午后演出场，花10美分就能看好几部卡通片、一部短片、一部电影或一个连载作品。连载作品总是在情节紧张的地方结束，主角正在为生存而拼搏的场景经常发生在一个危险的悬崖边。这些常见的焦虑激发出一个新词，用以称呼20世纪30年代的观众——挂在悬崖上的人（cliffhanger）。注

这个新体裁的典范是《飞侠哥顿》。《飞侠哥顿》取自亚历克斯·雷蒙德的畅销连环漫画，哥顿是一个在宇宙空间里行侠仗义的金发英雄。这部电视剧非常成功，它开启了电影电视历史上的第一次超级英雄热。第二次超级

英雄热将遍布整个21世纪。作为回应，制作室竞相制作了《神奇队长历险记》《蝙蝠侠》《超人》《至尊神探》《魅影魔星》《青蜂侠》《独行侠》这些周播剧集。

在20世纪50年代，《飞侠哥顿》每天晚上6点15分都会出现在莫德斯托的电视上。这部电视剧对于卢卡斯的影响是毋庸置疑的。就像《星球大战》一样，《飞侠哥顿：征服宇宙》也在不同的场景之间使用了场景刷这种模式，故事都是一个男主角带领一大群反抗者对抗邪恶的统治者，“使用的武器都是激光剑、激光枪，英雄人物都披着斗篷，穿着中世纪的服装，影片也都充斥着魔法、火箭飞船和空间战斗这些元素”，《星球大战秘史》的作者迈克尔·卡明斯基使用了这样的描述。

如果说《飞侠哥顿》听起来有点儿像卢卡斯的电影，那是因为大家都知道《飞侠哥顿》正是卢卡斯想要制作的那类电影。

1971年，卢卡斯试图从国王图片辛迪加（King Features Syndicate）公司购买《飞侠哥顿》系列的电影改编权。国王图片辛迪加公司粗暴地拒绝了他，因为它的高层希望能有一个更加著名的导演来制作这部电影，他们心目中的人选是意大利导演费德里科·费里尼。但是费里尼是绝对不会考虑执导这部电影的。在这次失败的尝试之后，泄气的卢卡斯在曼哈顿棕榈泉酒店会见了他的朋友弗朗西斯·福特·科波拉。在晚餐时，他决定如果不能获得自己最喜欢的空间神话，那么他就自己创造一个空间神话。所以，在某种程度上，也可以说是《飞侠哥顿》造就了《星球大战》。《飞侠哥顿》不但激发了卢卡斯想要执导一个空间神话的梦想，而且这个梦想的遥不可及也迫使卢卡斯自己动手创作了他的空间神话。

在开启了一段狂剪头发的痛苦时光之后，卢卡斯让自己重新沉浸在童年的习惯里，他大量阅读科幻书，观看战争片、西部片和神话片，以获取灵感。从漫画系列《新神族》中，他认识了一个从“原力”中吸取力量的英雄和一个穿着黑色盔甲名叫达克赛德的反派，而这个反派事实上是这个英雄的父亲。卢卡斯还阅读了20世纪著名神秘学家约瑟夫·坎贝尔的作品。约瑟夫·坎贝尔认为，世界上的著名故事都有一个相同的基本叙事特点——“英雄之旅”。摩西的故事、耶稣的故事、佛祖的故事和贝奥武夫的故事都是如此（有史以来出现的每个漫画故事也无一例外）。[注]《星球大战》吸取了西部片、战争片和国际政治元素。在一个早期的访谈里，卢卡斯把自己的电影描述为“一个设定在外太空的西部片”，借以向他的灵感来源约翰·韦恩致敬。1955年的《轰炸鲁尔水坝记》和1964年的《633轰炸大队》这两部“二战”电影都包含了一些空中缠斗的情节。这启发卢卡斯写出了第一部《星球大战》电影结尾处的高潮之战，在这里，英雄使出致命一击，摧毁了敌人的总部。就像迈克尔·卡明斯基在他杰出的关于这部电影的历史研

究著作中所说的那样，这些战争电影的场景“在剪辑粗剪中被卢卡斯用作未完成的特效部分的占位符”。有关“越战”题材的电影激发卢卡斯把自己的电影看作一个与一小群自由斗士对抗的技术帝国。卢卡斯本想执导科波拉的经典悲惨故事《现代启示录》，结果却把自己的那个有关帝国对抗反叛者的故事变成了一个太空神话。这是电影历史上一个伟大的“如果选了另外一个可能性会怎样”的瞬间。

卢卡斯和那些对他的作品研究最深入的人都用各种不同的方式将《星球大战》描述为一部空间西部片、一部空间歌剧、一个《阿拉伯的劳伦斯》和詹姆斯·邦德的混合体、一部以埃罗尔·弗林为主演的电影、一部日本电影《战国英豪》的改编作品、一盘以科幻和漫画素材搭配的什锦菜、一种对东方宗教的神秘窥测、一种上千年的神话公式的戏剧化表达。更重要的是，它是对《飞侠哥顿》的致敬之作。这部20世纪50年代的电视剧让莫德斯托客厅里的小乔治欣喜若狂。最终的产品是一个原创的汇编。卢卡斯曾经说：“这部作品把所有的伟大元素凑在了一起。它不是单一口味的冰激凌，更像一个巨大的圣代。”

全世界的粉丝不但吃得津津有味，甚至连碗都舔得干干净净。当时《星球大战》的首映式也是史无前例的。1975年上映的《大白鲨》比《星球大战》早两年。尽管《大白鲨》被看作第一部当代巨制，但是《星球大战》还是刷新了这部电影拥有的全美和世界票房纪录。广播电话访谈节目报道说，人们整天坐在电影院里一遍又一遍看这部片子，就像20世纪30年代的孩子们抱着两分钱的糖果袋看周六的午后演出场一样。电影上映后不到一个月，它的发行商20世纪福克斯（20th Century Fox）的股价几乎翻了一番。通胀调整之后，这部电影通过二次发行，又获得了25亿美元的收入，其获得的收入比历史上任何一部其他系列电影都多。

卢卡斯的科幻太空西部神话鸡尾酒无比独特。之前，从来没有人制作过类似的作品。但是，它同样深切地理解和应用了20世纪早期和之前几千年最常见的故事主题。《星球大战》之所以成为20世纪最流行的文化产品，是因为它和之前的作品都不同，还是说它的流行是因为其本质上是1000个故事的融合？

文森特·布鲁泽塞是一个讲故事专家。作为一个经验丰富的好莱坞编剧分析师，他的工作职责就是审核剧本，然后确定这些剧本是否包含热门元素。当他还是一个生活在长岛的小男孩时，他就对科幻作品非常着迷。他尤其喜欢艾萨克·阿西莫夫的“基地三部曲”。艾萨克·阿西莫夫创立了一个叫作“心理史学”的学科，它能让最伟大的数学家惊人地、清晰地预测几千年后文明的兴衰。

他的出身和乔治·卢卡斯截然不同。我们甚至可以说，他们出生在不同的星系。5岁的时候，布鲁泽塞住在一个车里。他的家非常贫穷，通常，他的生日礼物只有一张电影票。在他位于洛杉矶的办公室里，他这么跟我说，“但每年有两个小时，我不觉得贫穷或者无家可归”。他穿着“性手枪”乐队T恤和黑色的夹克，在讲话的时候，他把一只手埋在办公桌一个装满糖果的特百惠盒子里。“电影院把我带到了另外一个世界。”

经过几十年的努力，在获得了多个专业学位的认证之后，布鲁泽塞成为纽约州立大学石溪分校的社会学和统计学教授。他学的是数学，但是他对好莱坞很感兴趣。他的理想是构建一个终极的预测模型来帮助电影公司预测流行文化的成败。

在通常情况下，有两种典型的办法可以用来了解观众的观影体验。首先，就是试映。让观众观看一部电影或者电影里的一些场景，然后让他们说出对于角色、人物关系和场景的看法。这些建议将反馈给电影负责人，如果他们愿意采纳，可以用以改进电影。其次，是追踪访谈。一个研究公司会访问成千上万人并让他们阅读一系列电影列表，询问人们是不是听过这个电影、是不是想看这个电影，甚至是不是觉得这些电影是“一定得看”的。这些办法被用来预测电影的票房收入，但是越来越多的实际情况是，这些预测没有什么价值。

布鲁泽塞觉得，他能够通过更好的输入信息和更成熟的算法改进这个流程。他搬到好莱坞，在过去十几年的时间里，他一直在帮助几家使用其算法的公司通过观众研究来改善票房预测。他也和一些制作人成了朋友，这些制作人把剧本拿给他看，并听取他的建议。2010年的一个下午，他在读一个朋友的草稿时突然意识到，也许好莱坞对流行的预测实际上南辕北辙了。在过去，观众研究通常被用来评估电影场景，但是如果能够建立一个预测引擎，在电影公司花费数千万美元制作电影之前就评估一下剧本，那不是更有价值吗？

布鲁泽塞建立了一个团队，团队成员仔细研究他过去十几年在研究过程中通过测试搜集的来自上百部电影的观众数据。他们想找出规律，观众到底会怎么评价他们自己喜欢或不喜欢的故事和角色？布鲁泽塞能不能使用团队的建议搭建一个预测引擎，通过故事判断一个电影能不能大卖呢？

几个因素把布鲁泽塞和乔治·卢卡斯联系起来。第一个是科幻。一个阿西莫夫“基地三部曲”的皮制精装版剧本摆放在布鲁泽塞办公室后面的黑色书桌上。他最喜欢的角色是哈里·谢顿，一个能够预测银河系未来的“心理史学家”。谢顿不能预测个人行为，但是他可以解释银河系所有文明在未来几百年里的行为。阿西莫夫从化学的角度来解释心理史学的观点。阿西莫夫说：“气体中每个分子的运动都非常不规则，充满了随机性。没有人能够

预测一个单独的分子在任一时间点的运动方向。但是你可以使用气体定律非常精确地预测气体的整体运动轨迹。”比如，当体积下降时，气压就会上升。这不是对未来50%对50%的赌局，这是科学事实。阿西莫夫的白日梦就是，一个数学家有能力像观察一个烧杯那样，透过尚未发现的社会定律观察整个文明。一个科学家可能无法预测一个小生命的未来，但是他可以自信地预测一个帝国的陨落，就像一个学化学的学生能够预测化学反应一样。

布鲁泽塞说：“从儿童时期开始，我就希望能够预测人类的行为。”就像阿西莫夫一样，布鲁泽塞最初喜欢的是物理。在他们看来，物理是预言的宇宙版本。布鲁泽塞说：“但是我逐渐变得对社会物理更感兴趣，就像谢顿一样。”完美地预测观众的行为仍旧是一种科幻理想。但是，“你如果能够在非常早的时候预测到观众会怎样反应，你就能改变他们的行为”。他的墙上挂着一份2013年的《纽约时报》，里面的一篇文章把布鲁泽塞称为“统计剧本分析的先驱”，并且用了“好莱坞处于统治地位的疯狂科学家”这样的表述。

第二个联系是约瑟夫·坎贝尔。他在1949年出版的作品《千面英雄》是解释讲故事通用公式最好的理论。坎贝尔回顾了上千年的历史，证明了自从人类能够书写开始，我们就在一遍又一遍讲述相同的英雄故事，改变的只是名字和情景设定。在一个通行的神话里，某个看起来平常的人经历了一段旅程，穿越到未知的世界。在其他人的帮助下，这个人物经历了几次关键的考验，最终迎来自己的终极挑战。而在经历了最终的胜利之后，他又作为英雄、先知、命中注定者、上帝之子回到已知的世界。这就是哈利·波特的故事、卢克·天行者的故事、摩西的故事、穆罕默德的故事、《黑客帝国》里尼奥的故事、《指环王》里佛罗多的故事，当然，它也是耶稣基督的故事。[注]

坎贝尔的特定作品并没有作品中的三个主要因素那样重要。这三个因素是灵感、相关性和怀疑。首先，一个英雄人物必须受到激发。这意味着，在故事开始的时候，角色一定是有缺点的，而他的旅程最终必定通往胜利。佛罗多·巴金斯和山姆卫斯·詹吉成功地看着至尊魔戒被毁掉……和救赎……佛罗多找到了自己的勇气，山姆的忠诚一再拯救了他们的性命。其次，英雄人物必须与现实相关，因为观众会把自己想象成故事的主角。这意味着，英雄人物不能是无所不能的，而且也不能拥有令人反感的不可战胜的能力。他们需要和自己的命运对抗，而后才能接受自己的使命。毕竟，人是不能随随便便走进摩多的。再次，坎贝尔的公式本身也带着一种让人揪心的焦虑。通往胜利荣光的道路充满了小挫折，正是这些挫折引发了观众的忧心和关注。

最终，主角命运中来自混沌悬疑的威胁，激发了观众的同情心。如果一个熟悉的角色不需要面临任何困难，那一定是无聊的。而一个难以理解的角色也必然令人迷惑，不论这个角色经历了怎样的挑战。但是，一个从现实世界跳跃至超自然冒险旅程中的角色，能够为观众开启一扇门，让观众走进这个超自然的世界，感受英雄人物超凡脱俗的荣光。

《千面英雄》再版多次，在某种程度上，可以说，坎贝尔本人也经历了他的英雄之旅。注坎贝尔的观点形成了1988年的美国公共电视网（PBS）剧集《神话的力量》的基础，《神话的力量》是有史以来收视率最高的公共电视剧之一。坎贝尔的公式在好莱坞得到多次宣扬，特别是得到迪士尼故事咨询师克里斯托弗·沃格勒的支持，他将其编入1985年的备忘录《作家之旅》中，这本书后来成了编剧的教材。《千面英雄》最近的“转世”之作是《救猫咪》，这本书是编剧的“现代《圣经》”。每一个电脑里存着剧本的人都看过或者号称自己看过这本书；也有人虽然很可能看过，但是为了显示自己的与众不同而宣称没看过。

“《白雪公主和七个小矮人》《日落大道》《国王的演讲》《银河护卫队》《电锯惊魂》都是按照《救猫咪》的方式来讲述的。”《救猫咪》的编辑马克尔这样说道。他也是因这本书而兴起的剧本写作工作室的辅导员。“并不是华特·迪士尼和他的写作团队坐在那里想，‘就这么办吧，在这种类型的电影里，反派都是这个时候出场的’。关键是，会讲故事的人在直觉上就深谙观众喜欢按照经典结构讲故事这一事实。”

英雄之旅不是一件白色紧身衣或者制服，它更像一件男装。虽然剪裁相对标准化，但仍留有很大的定制化空间。最程式化和可预测的产品通常是动画电影，这些电影往往也是评价很高的流行产品。在迪士尼2016年热映的电影《疯狂动物城》中，动物们像现代人一样在城市里生活，而一只小兔子成了都市警察。在几次跌跌撞撞之后，这个有迫切上进心的自以为是的小家伙证明了自己的价值，在经历了回家的自信危机之后，它最终回到城市，找到了终极罪犯并将其伏法。让各种各样的动物做人类的工作——大象用鼻子挖冰激凌，树懒放映视频短片，都是让人发笑的天才创意。隐藏在这个表层之下的是令人惊奇的重要的真相，那就是被边缘化的群体是如何被他们的行为和能力的文化期望所困的。但是，这个故事的基本结构还是平铺直叙的英雄之旅。

从严格意义上来讲，约瑟夫·坎贝尔并不是一个科学家。他是一个神话学家，他提出了一个童话的配方，并且提示了提取其中元素的方法。他的故事哲学基本上都是减法题，是自上而下的。

但是，文森特·布鲁泽塞是一个科学家，他的故事理论是衍生式的，是自下

而上的。布鲁泽塞对观看过成千上万部电影的成千上万个观众的上百万条调查数据进行了研究，结果证明，坎贝尔是对的。在流行电影中，确实存在成功的叙事方法。典型的观众并不能清楚地告诉你这些规则是什么，但是实际上，所有的观众作为一个整体，在几十年的时间里一直在向电影制作人传达这些规则。

读了本书前三章的读者会对布鲁泽塞的这个基本理论非常熟悉：多数人都喜欢原创故事，前提是这个故事的叙事方式和我们知道的故事，以及和我想要讲给自己听的故事很相似。

如果布鲁泽塞是一个文化科学家的话，他一定是一个电影分类学家。在坎贝尔英雄之旅的框架下，他发现了上百个可以被你称为“微型神话”的事物，这些事物分布在不同题材的作品中。在英雄电影里，一些英雄的能力与生俱来，比如超人；一些英雄的能力是后天获得的，比如蜘蛛侠；一些英雄是悲剧式的，比如蝙蝠侠；一些英雄喜欢自吹自擂，比如钢铁侠。布鲁泽塞说，每种题材都有自己特定的叙事特点。几十年来，观众在试映测试里也从未隐藏过这些特点。

布鲁泽塞的第一个重大突破是在恐怖题材上。布鲁泽塞发现，观众对于恐怖片的反应是可以预测的，要是哈里·谢顿，一定会对此很满意。他告诉我：“恐怖片可能研究起来最简单。恐怖片要么是闹鬼了，要么是有杀手。一部恐怖电影要么是鬼怪电影，要么是恶魔电影。如果是恶魔杀手的话，要么是他随机捕猎盯上了主角，要么是主角召唤了他。”

这些深层次的区别能够对观众的反应产生很大的影响。他说：“一部恐怖电影最主要的元素之一就是观众想要身临其境感受主角的恐惧。但是如果是主角自己召唤了恶魔，那么观众就会觉得恶魔不够恐怖。因为观众自己从来不会召唤恶魔。”这些差别也具有可预测的票房影响。随机的轻松的恐怖对恐怖片更有益处。如果杀手的动机是已知的，那么这部电影就不像恐怖电影而更像悬疑电影了，而悬疑电影对青少年没有多大的吸引力。

相关性也是恐怖片一个很关键的因素，但不是唯一的因素。另一个因素是权力。布鲁泽塞说：“在一部电影里，如果恶魔正在寻找猎物，故事通常就会围绕着一个简单的问题展开：有没有人能阻止他？《13号星期五》中的杰森和《猛鬼街》里的弗雷迪·克鲁格都是这样的恶魔。这也是为什么这些电影的预告片中通常会包含一个杀手成功后得意扬扬的场景。不论观众有没有意识到，这类电影中杀手才是真正的主角，他们才是坎贝尔书中的‘英雄’。”

另一种容易分类的影片是灾难片。布鲁泽塞说，灾难片有两种具体的类型——阻止大灾难发生和在大灾难中生存下来。阻止大灾难发生的例子有

《世界末日》和《天地大冲撞》，这类电影通常讲述的都是一组底层专家意识到威胁，然后牺牲自己拯救世界的故事。

即便是偶尔才看一次电影的人也会说，《世界末日》和《天地大冲撞》是同一类型的电影。而那种关于在大灾难中生存下来的电影种类会更多样一些，但是它们在本质上是同一类的。像2012年的《后天》和《圣安德烈亚斯断层大地震》这样的电影，灾难以玛雅天灾、全球变暖、大地震等各种方式表现出来。虽然灾祸的形式各种各样，但是这些电影的核心剧情都是一样的：父亲努力和家人重聚，同时，自私的人消亡、大度的人生存，而父亲用英雄式的行为弥补了过去的所有错误。这些灾难大片在本质上都是关于父子关系的传统家庭剧。

一些批评家认为，布鲁泽塞自己版本的心理史学是在鼓励电影制片人模仿之前的作品。这听起来是一个挺有道理的说法。事实上，在我第一次和布鲁泽塞讨论结束准备离开的时候，就带有一种复杂的心理。我觉得，我最喜欢的电影并不是纯粹的艺术片，而是由一些机械零件构成的大杂烩。就像死胡同里，基于同一个设计师的蓝图构建的一座座房子。

但是布鲁泽塞坚持说，自己并没有描绘蓝图，他也没有武断地在会讲故事和不会讲故事之间画出一条明确的线。相反，他的工作是要告诉电影制作人，观众心里的那条线在哪里。他认为，如果编剧和制片人能够了解观众预期的边界，好莱坞的故事就会讲得更让人满意。观众并不是恐惧新事物，而是要求旧的感觉和熟悉感一再上演。可以说，观众还是喜欢新事物的，他们喜欢预测未来，并且希望他们的预测能够以正确的方式得到体现。

和之前的几次一样，布鲁泽塞用一个比喻向我阐述他的工作。“人们对于蛋糕有特定的预期。一个好的烘焙师能做很多种不同的蛋糕，但这里面也有规则，比如，没有人喜欢在蛋糕里放大量的盐。这是一个好的规则。但是你也能发现一些特定的预期，比如海盐太妃糖蛋糕。一个伟大的烘焙师能够发现顾客的预期，因为他理解这些规则。”

这些规则甚至可以延伸到角色领域。虽然多数观众在刚开始的时候没有看到这种相似性，但是《星际迷航》中的柯克船长、斯波克和“老骨头”伦纳德·麦考伊三人组，《哈利·波特》中的哈利·波特、赫敏·格兰杰和罗恩·韦斯莱三人组，《星球大战》中的卢克、尤达和汉·索洛三人组，他们在很大程度上有着很高的相似性。从表面上看，这些角色并不相同，而且出现在不同的小说世界中，但是在所有故事里，主角都是他的朋友的综合体。负责思考的斯波克和善感的麦考伊是柯克船长的左右手，聪明绝顶的赫敏和急人所急的罗恩让哈利·波特变得平衡，卢克·天行者综合了汉·索洛的勇敢和莱娅公主的善良。在所有的故事中，主角都兼具他朋友的特征。主角的旅

程是一个挑战的过程，要把两个胜利元素结合起来，这两个元素就是可能性和正确性。

我离开了布鲁泽塞的办公室，并且和一个好莱坞制片人吃了午餐。我向他介绍了布鲁泽塞的理论，包括令人惊奇的刚性观众预期和塑造一个故事的潜意识偏见。他笑了："你想知道我觉得什么才是藏在一切背后的秘密吗？"我当然说是的。

他说："你在任何一个成功体裁中找到25个元素，然后你反转其中的一个。反转得太多，你就把这个体裁搞乱了，那就成了一团糨糊，没人知道该怎么定位。如果把所有的元素都反转了，那就成了恶搞。"但是，如果只是有策略地改变其中的一个呢？现在，你创造了一个全新的作品，它就像一部设定在宇宙空间里的经典的西部冒险片。

每隔几年，互联网泛滥的信息中，就会产生一种新的理论，这种理论认为，《星球大战》从一开始就是一部精致完整的作品，好像它的创意是从天而降的，或者是卢卡斯自己闭门造车制作的。但事实上，卢卡斯是约翰内斯·勃拉姆斯流行文化学校的学生，他既不是世外高人，也不是小偷，他是一个装配者，一个混合大师。

除了《飞侠哥顿》之外，另一个对《星球大战》产生影响的著名早期作品是1958年的日本冒险片《战国英豪》。在这部由黑泽明执导的电影中，农夫护送一位公主和一个将军，在经历了各种暴力威胁后，他们最终安全到达。但是这两部对卢卡斯产生重要启发的作品都不能说是《星球大战》的始祖，因为这两部作品本身也汲取了其他很多作品的精华。

哥顿的原型是1912年一部流行小说中的主角约翰·卡特，它是《人猿泰山》的作者埃德加·赖斯·巴勒斯笔下的一个人物。卡特这个角色是一个内战老兵，要在火星上对抗邪恶的外星人。在20世纪30年代，国王图片辛迪加公司在拥有了几部漫画之后，曾经试图购买约翰·卡特的版权，但是被巴勒斯拒绝了。所以，这家公司创造了它自己的宇宙战士——飞侠哥顿。几十年之后，当乔治·卢卡斯想要购买《飞侠哥顿》的时候，国王图片辛迪加公司拒绝了他。所以，卢卡斯制作了《星球大战》。有趣的是，每一次拒绝都激发出一个新的更加流行的宇宙神话系列。注

约翰·卡特之后，诞生了一批电影传奇人物。他直接给了哥顿这个人物以灵感，随后又间接影响了《星球大战》。根据报道，约翰·卡特还激发詹姆斯·卡梅隆制作出2009年获得数十亿美元票房的巨制影片《阿凡达》。但是2012年推出的电影《异星战场：约翰·卡特传奇》对于迪士尼来说是一个

历史性的失败，它也是迪士尼有史以来赔得最惨的票房灾难。很明显，这部电影里的约翰·卡特成了不停下金蛋却自己不能吃的鹅。

黑泽明的《战国英豪》也是一部对其他史诗作品产生主要影响的经典作品。也许不是那么明显，但它的确是基于黑泽明的另一部电影《踩虎尾的男人》创作出来的，而《踩虎尾的男人》又取自19世纪著名的日本戏剧《劝进帐》。事实不止于此，《劝进帐》还能追溯到另一部更久远的日本能剧(注)《安宅》的歌舞伎版本，而《安宅》中的角色改编自民间故事，讲述的是中世纪武士源义经的传说。我对于这个流传了几千年的故事的传播过程可能理解得并不完整，但是至少有理由说，如果把《星球大战》看作黑泽明电影的子孙的话，那么它就是日本神话的曾曾曾孙。

当代最著名的故事往往是对过去时代的神话的演绎，这是不是有点儿让人泄气呢？也许并不是。预期是电影和电视很大的乐趣来源，“但并不是唯一的来源，而且坦白地讲，它可能是最便宜的一个”，评论家兼作家亚当·斯特恩伯格在《纽约》杂志上写道。他说：“根据我的经验，第二视角总是比第一视角更令人满意。因为使用第一视角，你急于追随剧情会忽略很多细节；而使用第二视角，你会注意到第一视角落下的所有细节。”并不是所有的电影都害怕剧透，《第六感》和《非常嫌疑犯》都精心设置了陷阱，在结尾时给观众带来惊喜。但是即便你知道《公民凯恩》的主角最后死了，也不会影响你观看这部电影。在了解他的临终遗言“玫瑰花蕾”（Rosebud）是他童年时雪橇板的名字时，你还是会欣赏这部电影的天才设计。

剧透不一定会影响观众欣赏影视作品，这个说法确实让人有点儿蹙眉，但是斯特恩伯格这么说是有他的道理的。在2011年的一项名为“剧透并不影响观众欣赏影视作品”的调查中，科学家让来自加州大学圣迭哥分校的800名大学生阅读了约翰·厄普代克、罗尔德·达尔、阿加莎·克里斯蒂和雷蒙德·卡佛的作品。每个学生分到三个故事，有些故事包含“剧透段落”，能够揭示核心剧情，有些故事则没有。这些学生被要求用1～10分的分值来给他们读到的故事打分。

研究者总结认为，读者“显然更喜欢”被剧透的小说，而不是没有被剧透的小说。“一个能够通过剧情总结被‘剧透’的小说很明显已经通过那些剧情被剧透了。”《纽约客》的图书评论家詹姆斯·伍德这样写道。这一次，社会科学家和艺术评论家站在了同一阵线。

每一个伟大的故事都超越了情节本身，它是一个自我封闭式的生命空间。或者按照托尔斯泰的说法，它是一辆能够传达从悲伤到狂喜的所有情感的交通工具。但是，如果这辆交通工具的动力来自未知的戏剧性事件，那么

为什么人们还会喜欢他们已经猜到答案的故事呢？也许这个问题的答案就在布鲁泽塞和坎贝尔的研究中。观众需要一些安全的可预测性，只有这样，那些情感才能全力抵达他们的内心。俗话说，引人入胜的故事就像“情感过山车”，过山车的乐趣并不在于迫在眉睫的死亡威胁，而在于“它让我觉得我会死”和“我明确知道我能活着走下去”之间的紧张感。

在《星球大战》构思、购买版权以及制作的过程中，可能发生的致命风险有很多，其中最可能使这个项目一开始就夭折的风险是，卢卡斯在还是少年的时候出现意外，没能走出莫德斯托。事实上，他能活到20岁，还得归功于一条失效的安全带。

十几岁的时候，卢卡斯的父亲给他买了一辆比安基纳（Bianchina）。比安基纳是大号的意大利迷你车，短小的车身和神气的车顶让它看上去就像一只带轮子的小乌龟。卢卡斯自己在这辆车上改装了一条只有在喷气式飞机上才能看到的安全带，并开着这辆车在家乡的小路上穿梭。

第一次事故造成了翻车。这次事故对车身的影响非常大，卢卡斯不得不扔掉了车顶。但这也只是几个月之后另一次更加严重的事故的前奏。后来卢卡斯撞上了一辆雪佛兰，随后撞到了一棵核桃树上。撞击的力量扯断了他改装的安全带，将他从敞开的车顶抛了出去。多年之后，卢卡斯仍旧感慨于他戏剧般的运气。如果他没有改装安全带，那么他的身体会直接撞到树上，这会让他当场死亡。如果只是换了安全带却没有取掉车顶，他可能会在车里撞断脖子。在这一偶然事件的作用下，他在莫德斯托医院住了两周就出院了。

这次撞车事故改变了他的人生。2012年，他在接受奥普拉·温弗莉的采访时说：“这次事故让我对生命有了新的理解。我觉得，我的每一天都是赚来的。我获得的一切都是运气使然。”

同样，《星球大战》的诞生也是一系列几乎不可能的偶然事件的综合作用。几家电影公司忽略了这部电影。如果国王图片辛迪加公司对这位美国导演更好一点儿的话，卢卡斯可能就只是简单地执导《飞侠哥顿》系列了。没有卢卡斯执导的第二部电影——《美国风情画》的成功，20世纪福克斯公司可能永远也不会答应发行《星球大战》。如果不是应朋友们的要求卢卡斯无数次地重写剧本，这部电影很可能就像很多人最初预测的那样，成为一个灾难性的充满无意义情节和无聊对话的大杂烩。《星球大战》这个重量级系列作品的存在，其实是悬在一根脆弱的宇宙线上的。

正因为卢卡斯没能顺利买到《飞侠哥顿》的版权，无法重拍《战国英

豪》，他才会不遗余力地参考上千个故事，吸取灵感，充实《星球大战》，并使之成为一个标志性的作品。今天，这部作品不论是对10岁的孩子，还是对符号化的书呆子都有非常大的吸引力。这个故事足够简单，能够召唤脑垂体分泌肾上腺素，并在喜爱它的影迷中掀起宗教般的热情，就像一本可视的《塔木德》。

刚刚过世没多久的伟大作家安伯托·艾柯曾经写道，乔治·卢卡斯是一位“精通符号学的作家，他导演的作品充满了本能的符号语言的文化”。换言之，《星球大战》不仅仅是一部电影，也不仅仅是传统文化的简单集合。它是一部融合了来自不同题材的上百个故事的“电影”，是发生在外太空的重聚大会。

基于一个故事的另一个故事是一个衍生品，不基于任何电影文学或者书面文学的故事是很难被理解的。《星球大战》生存在“以前从没看过”和“啊哈，我以前看过”之间的细微重叠处。它是一个原创故事，因为它“从来没有被这样地结合过”，该系列作品中的每一个打开来都揭示着另外一个世界，诉说着一个遥远的传说。就像那张卢卡斯用来写作《星球大战》的桌子一样，它也是由很多扇门组成的。

---

1. 这些情景剧大多在20分钟左右的时间里把观众熟悉的人物和新的挑战联系起来，这就是“连载”的影片。所以说，连载作品是从广播开始的，然后传播到地方剧院，在小银幕上站稳脚跟，再以播客的形式回到广播领域。文化如果不能自我参照或者自我重复的话，也就没有太多的价值了。

2. 事实上，“连载”有好几个来源。1912年的连载作品《凯瑟琳历险记》结束的时候，女主角掉到了一个狮子洞穴里，然后屏幕上出现了这样一段文字：“她能不能从狮子洞穴逃脱呢？敬请收看下周的精彩篇章！”这可能是电影历史上的第一个预告片。它激发了模仿者的热情，他们希望每个周末都能把观众吸引回电影院。发展到后来，这些预告片被称为“片花”。时至今日，片花一般比电影更早出来。

3. 我们将在下一章看到，众所周知的“他”在历史上符合坎贝尔的“英雄之旅”，但这也是一种不幸。

4. 人们对坎贝尔“英雄之旅”的反对主要集中在他说得太宽泛了，就像说每个伟大的爱情故事的关键都是两个主角之间产生的相互喜欢一样。我认为，对于坎贝尔的反对都是怀疑论的过度体现，他回答了一个很好的问题：为什么我们会用我们习惯的方式讲述这些故事？但是，我不是一个神话学家。而且，重要的是，我们需要知道全球通行的故事背后的理论并不是全球公认的。

5. 当然，我们也有理由怀疑，坎贝尔的影响是否已经成为一种自我实现的预言，因为观众们都已经了解，并开始期待讲述者以一种英雄之旅的故事结构来展开他的故事。

6. 报纸和电视大亨鲁伯特·默多克一度有过购买美国有线电视新闻网的打算。当美国有线电视新闻网的老板特德·特纳拒绝了他之后，默多克创办了自己的新闻频道。这个新的频道就是福克斯新闻频道。福克斯新闻频道迅速盖过美国有线电视新闻网的光芒，成为美国收视率最高的政治新闻网络。

7. 能剧，日本最主要的传统戏剧。主要以日本传统文学作品为脚本，在表演形式上辅以面具、服装、道具和舞蹈。——译者注

第5章 故事即武器
警惕回环结构的诱惑

任何关于流行、流行产品和媒体的文章都需要有一个关于吸血鬼的故事。几个世纪以来，吸血鬼始终在流行文化的世界里阴魂不散。从布莱姆·斯托克的《德古拉》和无声电影《诺斯费拉图》到重新诠释的作品，比如《吸血鬼猎人巴菲》和《暮光之城》，吸血鬼的故事都围绕着吸血鬼的“真实”历史展开。

全世界通行的一个最流行的神话是死者能够带来死亡。充满恶意、饥渴的尸体为好几种文明注入了神话的想象力，从特兰西瓦尼亚[注]到中国，这些故事广为流传。直到启蒙运动时期，世间存在吸血鬼的想法仍旧在欧洲大陆阴魂不散。吸血鬼甚至讽刺性地进入伏尔泰的《哲学辞典》。“在波兰、匈牙利、西里西亚、摩拉维亚、奥地利和洛林，吸血鬼享受着他们自己的生活。”[注]

伏尔泰认为，这些地方的任何一个死者都没有享受过生活，直到19世纪晚期，多数文明对于疾病和腐烂仍知之甚少。村镇里的人困惑于死亡的谜团：为什么人们会集体生病？为什么有些尸体几周之后打开棺材看起来仍保存完好？为什么这些尸体的指甲那么长？

在过去的150年里，科学已经回答了这类大部分和死亡有关的问题。我们知道，当出现流行病的时候，人们会集体生病。我们搞清楚了尸僵和腐烂。但是，并不是每一个做尸检的人都是医学博士，很多农夫对于病毒一无所知。关于死亡的每一件事都是谜团，令人信服的神话就像空气进入真空一样。所以，在欧洲、中国、印度尼西亚，不同地区的人们找到了一个共同的故事来解释所有这些谜团：死者会带来死亡。

保罗·巴伯在他的历史书籍《吸血鬼、葬礼与死亡》（*Vampires,Burial and Death*）中说，吸血鬼是一个似是而非的医学诊断，是吸食血液的死者与各种文化价值相结合之后产生的一个口口相传的故事。在东欧，丑陋者、爱争吵者、酗酒者、无神论者和不贞洁者经常被怀疑是从死亡中归来的“鬼魂”。在中国，如果有一只狗或者一只猫跳过了一个坟墓，那么世界上就多了一个吸血鬼。阿尔巴尼亚吸血鬼吃内脏，而他们的印度尼西亚同胞仅仅饮用血液。波罗的海南岸的波美拉尼亚，现在最知名的产品是可爱的波美拉尼亚狗，在那里，被怀疑是吸血鬼的人被要求喝一种用死人的血液制成的混合白兰地。

在18世纪早期，对吸血鬼的狂热感染了整个东欧，特别是在现代的塞尔维亚、匈牙利和被称为特兰西瓦尼亚的罗马尼亚地区。哈布斯堡宫廷曾经派遣官员到一些城镇搜集有关吸血鬼攻击人类的证据。当这些报告由德语被译成其他语言之后，它们让吸血鬼的传说在不同的文化阶层流行起来，甚至在那些吸血鬼并不泛滥的文化社会中也是如此。《牛津英语词典》把“吸血鬼”这个词出现在英语中的时间定义为这个时期，这个词最早出现在1741年。

文学作品中的吸血鬼，高挑、消瘦、苍白、憔悴、狡诈，有贵族气。德古拉是一个拥有大城堡的伯爵，而《暮光之城》里的爱德华异常英俊。但是，历史上人们所理解的吸血鬼和这些形象恰恰相反，他们是矮小、肮脏、臭味熏天的农夫。比起德古拉，他们更像雷菲尔德。

来自塞尔维亚的一篇1720年的非常著名的吸血鬼报告涉及一个叫作彼得·布罗哥卓维茨的老人。在他死后的几个月里，村里有9个村民很快得病去世。在这些人的灵床前，一些人声称看到了布罗哥卓维茨或者他的鬼魂。布罗哥卓维茨在夜里呼唤他们、惊扰他们。村民们坚持把他从坟墓里刨出来检查吸血鬼的迹象。

一个哈布斯堡文书带着一个牧师来到布罗哥卓维茨的坟前参与了尸体的挖掘，他报告说，尸体看起来非常鲜活。他写道：“尸体……完全是鲜活的。头发、胡须，尤其是指甲还长在他的身上。我在他嘴里看到一些鲜血，这些鲜血根据大家的观察，是从他杀死的人的身上吸出来的。”这个报告对这件事做了总结，布罗哥卓维茨一定是一个吸血鬼，他需要被再次杀死。村民们削了一个木桩插进他的胸膛。他们用的力气非常大，以至血液从他的耳朵和嘴里喷涌而出，这似乎为他还以某种方式活着提供了证据。然后，村民们烧了他的尸体，直到烧成灰不再剩下任何东西。这时，村民们宣布，布罗哥卓维茨和他的吸血鬼化身最终被真正消灭了。

木桩本身是不能杀死吸血鬼的，但是科学的怀疑论者最终完成了这个任务。哈布斯堡女王玛丽娅·特蕾莎委派她的私人医生来调查这件事。医生总结说，吸血鬼是一个不实的社会谣言，没有证据能证明他们的存在。因为他的报告，女王在18世纪70年代通过法律，禁止挖掘坟墓焚烧尸体的行为。在接下来的一百年里，科学家们逐渐意识到，霍乱这类流行病很可能是吸血鬼传说的根源。流行病学的进展吹散了迷信的阴霾，就像很多电影里那缕彻底杀死吸血鬼的阳光一样。

说相信吸血鬼这件事完全是犯傻很容易。但是事实上，吸血鬼的故事是完全连贯、讲得通的故事。

吸血鬼故事解释了围绕死亡的每一个能够看到的细节。它解释了为什么一

家人会在同一时间生病，为什么朋友们接连死去，为什么被埋葬在地下的死人看起来像活的一样。在过去的几个世纪里，在相距上万英里的村庄流行着同样的传说并不完全是偶然的。行走的死人的理论解释了疾病的神秘性，而且还是一个有意义的带有叙述性的故事。它通过一个壮美的传说解释了生命的无常，它赋予村民力量，告诉村民每个人都有能力对抗邪恶，通过使用毒药、大蒜、祷告、童贞、木桩、剑和火，如果所有这些都没有用的话，就用混合白兰地。吸血鬼故事是一个完美的故事。

一个伟大的故事有强大的气场能抓住听众的注意力。这本书的每一章用的都是这种方式，也就是通过一个故事展开叙述。我正在做白日梦，梦里见到的是在印象派画家的画展中见过的莫奈的睡莲……雷蒙德·洛伊在20世纪50年代的设计……乔治·卢卡斯写作的有史以来获得最大的商业成功的神话。这本书的写作目的就是构建像特洛伊木马一样的章节，用引人入胜的故事隐藏其中的科学道理。如果我试图打破这种体裁的写作规则的话，那我就是在玷污这本书的第1章。但是如果我不警告读者不要在一个伟大的故事中投入过多的热情的话，那我就是在玷污这本书的科学性。

故事就像一种魔法。就像重复和首句复述一样，这些故事能够诱惑创造神话的头脑，也能够压抑深入的思考，虽然这些思考对于理解事物背后的真相非常必要。一个出于错误的目的而构建的伟大的故事是一种非常危险的事物。

20世纪八九十年代，有一个很知名的模特、演员吉娜·戴维斯，她也是一个闯进2000年奥运会射箭半决赛的美国运动员。对于美国观众来说，她扮演的最广为人知的角色是《红粉联盟》里的大姐，一个“二战”时期在女子职业垒球联盟里异常有天赋的接球手。1986—1992年，戴维斯主演了几部非常流行的电影，包括《阴间大法师》和《末路狂花》，并且因《意外的旅客》获得了奥斯卡最佳女配角的殊荣。

在46岁的时候，她生下了第一个孩子，艾莉婕。当戴维斯和她的女儿一起看电影和电视的时候，她很诧异地发现，儿童娱乐节目中竟没有强势的女性角色。每当艾莉婕在观看她喜欢的家庭电影时，戴维斯总是坐在她身后数着女性角色的数量，结果让人非常失望。更糟的是，在这些电影、电视上，女性角色的行为不是超级性别化就是超级边缘化。戴维斯认为，“这些给孩子们看的节目主旨就是帮助孩子们理解这个世界”，但是这些电影看起来仅仅反映了针对女性的老套的大男子主义偏见。

坐在沙发上数角色已经足以构建一个假设，但是戴维斯想要付诸行动。2009年，她会见了另外一个娱乐行业的资深人士玛德琳·迪·瑙诺。她的职

业生涯和戴维斯一样丰富多彩，做过电影、活动和市场。迪·瑙诺和戴维斯分享了其他一些事情——好莱坞永恒不变的令人失望的女性角色。2009年，她们创建了一个媒体性别研究所。迪·瑙诺成了首席执行官。她们的目标是在儿童娱乐节目中实现性别平等——不仅仅是数量上的平等，更是质量上的平等。

她们怀疑，性别歧视无处不在而且持久存在的一个原因，就是全球范围内的儿童正在被“包含了这种文化”的娱乐节目“洗脑”。这些节目让他们相信男性是强壮的英雄，而女性是陷落窘境的漂亮的弱者。动画片并不是影响青少年的唯一因素，但是它是一个非常有影响力的因素。儿童在他们最容易受影响的年纪，花了成百甚至上千小时观看这类故事，而这些故事就是在告诉他们应该怎么做事，以及什么是正确的。这些带有性别歧视色彩的娱乐节目让年轻人熟悉歧视，使性别偏见就像呼吸一样变得非常自然。

特定的技能和品位是在一个人的生命的某个“敏感阶段”塑造的。儿童早期是语言、行动技能和行为发展的关键时期。儿童学习第二语言的能力比成年人要强得多。没能在早期学习手语的聋哑儿童即便训练几十年仍旧很难精通这项技能。

可能在培养味觉方面也有敏感期。多数儿童一生下来就讨厌西蓝花，科学家相信，这种蔬菜能够产生一种叫作嘌唑烷硫酮的难吃的化合物，这样动物就不会把它吃得绝种了。但是，一项1990年的研究发现，通过不断地和美味的食物一起烹饪，可以让孩子们喜欢上西蓝花的苦味。好消息是，通过不断接触，能让你的孩子喜欢上西蓝花。坏消息是，让孩子们喜欢上西蓝花对于父母来说是一件昂贵的事，因为他们需要不断地提供至少15次这种蔬菜，孩子们才会接受这种味道。

不同的品位看起来好像有不同的敏感期。众所周知，十几岁的孩子乐于尝试各种身份、外表和化学药物。形成音乐品位的最重要的年纪好像是在15～25岁，30岁以后，多数人就不会再寻找新的音乐形式了。2015年进行的一项对于声田数据的研究发现，听众们不再听新的艺术家演唱的精确年龄是33岁。在同样的年龄段，人们的政治偏好基本形成了。在共和党执政时期，比如在德怀特·艾森豪威尔时期成长起来的年轻人，在其一生中都会倾向于共和党。而在富兰克林·罗斯福执政时期成长起来的年轻人在几十年间都会偏“左”。在经历了二十几岁和三十几岁之后，多数人的品位和意识形态的软陶就已经固化了。

吉娜·戴维斯基金会相信，儿童时期观看的娱乐节目会塑造他们成年后的预期，这就是被很多心理学家称为“无意识的偏见”的核心。这种不费力的自动的偏见影响着甚至最与人为善的人。媒体上的无意识偏见会像病毒一样扩散。电影制作人是载体，电影是容器，而孩子们是受害者。电影电视中

多数女性角色软弱和顺从的表现，其实是在潜意识里教育女孩子对自己的坚定感到抱歉。如果孩子们在成长过程中受到的都是只要女性表现得像男性一样就要受到惩罚的教育，那么这些孩子长大以后就会用这种错误的观念教育他们的下一代。这个恶性循环就会继续下去。

迪·瑙诺想要向制作人和导演们展示，好莱坞已经变得多么的大男子主义。她们的基金会资助了一项研究，旨在分析2010—2013年包括美国、巴西、中国和英国在内的多个国家上映的120部流行电影里的角色性别。她们出钱让研究者评估每个有台词的或者有名字的角色的人口统计学数据、性别、工作和职业情况。她们发现：

（1）在5799个有台词或者有名字的角色里，女性角色不到1/3。美国的数据是29%。

（2）只有23%的电影由女性作为主要角色。

（3）在出现的79位高管中，只有14%是女性，这也恰恰是美国2014年高管层女性的比例。但是，在男女平等方面，应该是艺术指导生活而不是艺术模仿生活，不是吗？

（4）在电影中出现的政府最高领导中只有12位女性，而男性有115位。男女比例是9.6：1。算上较高频率出现在三部电影中的玛格丽特·撒切尔，可以说，在5799个有台词的角色中，只有10位女性政治领袖。

（5）88%的在科学和技术领域工作的人是男性。

最令人担心的是公开而乏味的年轻女性角色的单向性别化。在表现穿着性感方面，女性角色数量是男性的两倍；在因为外貌姣好被点名方面，女性角色数量是男性角色数量的5倍。在电影世界里，女性占据不到1/3的角色量，却要负责卖弄2/3的性感。

这个研究并不是孤证。根据南加利福尼亚大学的一份报告，2007—2015年，由美国最畅销的100部小说改编而成的电影中，女性只占到有台词或者有名字的角色的30%，而且这些女性角色只有20%在40～64岁。在超级大片中，好像只有三种女性：大眼睛的情人、唠叨的母亲和梅丽尔·斯特里普。

把电影里的性别失衡和种族失衡归罪于好莱坞制片人、导演和电影公司管理层的白人垄断、男性垄断和异性恋垄断是典型的做法，也是有道理的做法。事实上，这也是“奥斯卡如此白”运动（#OscarsSoWhite）的目标。这个运动是2016年针对连续两年奥斯卡的提名演员都是白人的公开抗议。这

个提名分布在某种程度上也是投票委员会人口统计学分布的一个折射。根据2012年发表在《洛杉矶时报》的一项调查，美国电影艺术与科学学院的成员中，有94%是白人，77%是男性。

但是根据文森特·布鲁泽塞的说法，还有另外一群人也在悄悄地反抗电影里的性别平等，这群人就是我们——观众。常看电影的观众也会使用双重标准来评价电影里的男性角色和女性角色。如果女性表现得太男性化或者男性表现得太女性化，参与测试的观众就会投诉。因此，制片人会遵循旧的传统，而不是反抗这些传统。

以爱情喜剧为例。典型的爱情喜剧包含三幕。第一幕，两个人爆发出成为情侣的可能性。第二幕，他们开始靠近。但是在第三幕之前，总会有一些危机试图破坏他们的关系。这是讲故事的关键，因为只有这样，当这对有情人在第三幕终于辉煌重聚的时候，观众才能感受到那种美好。

在关键的分手场景里，两个角色回到他们的生活、他们的朋友或者他们的家人中。布鲁泽塞说，如果男主角在分手期间和其他人上床了，当他和女主角重归于好的时候，观众最终会原谅他。但是如果是女主角在短暂的分手期间和别人上床了呢？即便是女性观众也不会再支持她了。好莱坞的公式在爱情片中创造了一个无意识偏见。对于电影中的男性来说，性和爱情是分开的。但是如果你是一个女性，和多人发生性关系就意味着你没办法再得到好莱坞式的大团圆结局。

这些双重标准不仅存在于爱情喜剧中，最让人忧虑的是观众对商业题材电影里男女主角预期的差别。布鲁泽塞说："如果老板是一个强硬高效的女性，观众会用几乎完全负面的词来描述她。但是，如果性格不变而角色是一个男性的话，观众就会用积极的词来描述他。"苛刻且有权势的男性是令人敬仰的人，而苛刻且有权势的女性必定不招人喜欢。

"对于强硬的女人，观众想要相信，她强硬的一面不是这个人真实的样子。"他接着说。所以编剧们会被鼓励写几场戏让这个女老板的强硬外壳破裂，而观众可以瞥见她外壳下的脆弱柔软。在《穿普拉达的女王》中，梅丽尔·斯特里普在赢得电影里的最终胜利前有一段明显的为她的婚姻感到崩溃的片段。我们可以把这个人和另外一个道德上不可靠的老板戈登·盖柯做个对比。后者是迈克尔·道格拉斯在电影《华尔街》里扮演的金融大亨的角色。虽然他是一个冷酷无情、死不悔改的骗子，但仍受到人们的崇拜。《大亨游戏》里亚历克·鲍德温那句"一定要成交"的结束语是电影史上最著名的混蛋时刻之一。但是根据布鲁泽塞的研究，相比鲍德温这个男性角色，观众更不愿意接受一个城里来的满嘴跑火车的女性。

如果布鲁泽塞是对的，那么好莱坞那些讲故事的人就陷入了他们自己设计

的陷阱。观众期待和喜欢脆弱的女性角色，因为电影的历史教导他们，可爱的女性是女性化的。唯一打破这个循环的办法就是打破预期。具有前瞻性思维的编剧应该直接写一些强势的女性领导者，而不用征求观众的许可。

历史上也有不少在社会公平问题上发生突然而迅速的文化变革的先例。1996年，只有27%的美国人说他们支持同性恋婚姻。2015年，73%的35岁以下的人说他们支持同性恋婚姻。在不到20年里，有关婚姻平等的观点从一种不可思议的激进观点变成了清新的主流，又变成了令人厌倦的显而易见的价值观。美国最高法院最近判决了一例奥贝尔格费尔诉霍奇斯的同性恋婚姻案件，宣布同性恋男女婚姻的权利不只是一个轻微的文化上的偏好，而是一个根本上的宪法权利。现在，可能仍有一些看起来非常激进的观点将在未来不到20年的时间里变成一个不会再被人公开质疑的问题，想到这一点还是非常激动人心的。

很明显，针对同性恋的歧视的下降得益于青春期和二十几岁时受到的教育。1996—2015年，在18～34岁的人群中，婚姻平等的支持率升高了24个百分点。这个数值超越了其他任何年龄组，甚至是婴儿潮一代的两倍。这些和玛德琳·迪·瑙诺的理论相吻合：年轻人学习社会习俗和改变自己观点的能力比中年人强得多。

当人们说“历史”时，倾向于认为他们谈论的是真实发生的事情。而当人们在说“故事”的时候，他们的意思是，这是一些编造出来的事情。但是“故事”这个词源于拉丁语“历史”这个词。历史也是故事，它既有虚构传说好的一面，也有不好的一面。好的一面就是时间的连贯性、令人满意的前因后果的描述以及有深意的戏剧化冲突。事实上，很多历史本质上就是“吸血鬼故事”，它们被描述得如此引人入胜，以至很少有人会费心去研究它们是不是真实的。

偏见是人们学习世界运行法则的故事，而新的一代总是能用新的方法来认识世界。18世纪的农夫想要砍掉吸血鬼尸体的头来阻止这些尸体杀死他们的家人，而这种行为在21世纪的后辈看来是非常愚蠢的。事实上，二者本质上并没有多大的差别。同样，南北战争前佐治亚州刚刚成年的青年和今天大学校园里倡导自由派的学生之间，也没有什么生物构造上的不同。虽然前者相信黑人和同性恋者不是完全的正常人，但是后者认为，前者的这种观点是骇人听闻的。毫无疑问，几十年之后，当观众回顾几部现代大片和好莱坞电影时，他们会觉得制作这些作品的都是穴居人。环绕孩子们的永远是反映熟悉价值观的环境，而偏见是环境造成的，不是与生俱来的。但是，深切的同情是可以教导的。一个伟大的故事就是一个有说服力的课程。

几年前，一个在21世纪福克斯公司工作的朋友给我讲了一个故事，我个人希望这个故事是真的。在20世纪90年代晚期，世界上最大的电视生产商联系福克斯新闻频道，转达了该频道一些最忠实观众的奇怪投诉。那些整天观看这个保守的新闻频道上了年纪的美国人说，福克斯新闻频道的标志让他们觉得很吓人。即便观众把电视调到其他频道，一个像鬼魂一样的福克斯新闻频道的标志还是会停留在画面下方的角落里。今天，福克斯新闻频道的标志在屏幕底部的角落里慢慢转动的部分原因就是避免标志影响人们的观看体验。

事实上，我们中的很多人都饱受意识形态“老化”之苦，也就是来自故事和曝光偏见的不幸烙印。自由主义者把自己包裹在偏“左”的网站中，从推特网上获取信息的人可以设计一个完美的符合他们之前的观点的信息流。支撑脸书、潘多拉电台、网飞和其他媒体的智能公式能够截取符合一个人之前的偏好的观点，以及他的朋友们认同的观点。这种对于顺畅和熟悉的搜寻是自然的，但是这也为人们留下了滋生危险偏见的空间。

媒体的力量不只是报道重大事件和表明观点，而是在第一时间决定什么事情是值得报道的。这种对于重要性的决定有它自己的后果。在媒体行业，熟悉的谎言可能被视作事实，虽然它们通常以谎言的形式出现。在一项关于打破谎言的研究中，上了年纪的受试者和年轻的受试者阅读了一些模棱两可的描述，比如“鲨鱼软骨对关节炎有好处”（事实并非如此）。几乎是立刻，多数受试者都正确地把这个错误的描述标注为谎言。但是几天之后，研究者回访了这些受试者，发现上了年纪的人明显更容易说：“对，鲨鱼软骨对关节炎有好处。”重复的粗暴力量让鲨鱼软骨和关节炎之间的联系变成一个熟悉的观点。而上了年纪的受试者由于记忆力的减退不能分辨熟悉性（“这句话感觉是正确的”）与事实（“这句话是正确的”）之间的差别。

这意味着，在媒体行业，打破谎言的行为也可能无意中宣传了这个谎言。一个经典的有线电视片段让两个持相反观点的人针对一个题目进行辩论。虽然这个方法看起来只具有表面的客观性，但是它可能也有混淆的效果。针对已经得到公认的观点，比如在进化论等问题上组织辩论，不断地向人们灌输不正确的观点，虽然这些观点已被驳斥。仅仅是不停地重复一种表述方法或者想法，即使每次都强调这个表述方法或者想法是错误的，长此以往，也有可能让人产生混淆。因为人们很容易混淆熟悉的观点和真相。

纽约大学斯特恩商学院市场学教授亚当·奥尔特说：“我们可以把注意力想象成一个用来购买信息的预算。流畅意味着这个信息的价格很低，因为我们之前已经以某种形式听说过这个信息了。不流畅则意味着信息的价格很高，因为我们需要花费很大的精力去理解一个对我们来说不熟悉以至很难发音的概念、名字。”

如果流畅有一个消极面，那么不流畅是不是也有一个积极面呢？奥尔特的工作显示，可能是这样的。在一项研究中，他用一种很容易辨识的字体打印了一个简单的问题："摩西上方舟的时候每种动物各带了几个？"很多受试者的回答是两个。但是如果这个问题是用很难辨识的字体印刷的，35%的受试者就会意识到，应该是挪亚打造了方舟而不是摩西。不容易辨识的字体让人们读得更加认真。

奥尔特在其他一些看似简单的问题上复制了这个发现。试试这个问题："如果一个垒球和一个球杆价格是1.10美元，球杆比球贵100美分，球杆的价格是多少？"这是一道小学数学题。但是这个题目的问法很容易把人引到一个错误的答案上——球杆价格是1.00美元，球的价格是10美分。1美元和10美分之间的差别是90美分，不是100美分。正确的答案是球杆价格是1.05美元，球的价格是5美分。奥尔特发现，如果受试者面对的是一个比较难辨识的字体，他们回答的准确性就会提高。

曝光效应是心理学历史上被重复最多的研究课题之一。不同的是，不流畅的益处不太容易被理解。但是奥尔特的研究说明，不易辨识的字体能够产生足够多的令人蹙眉细读的瞬间，而这些瞬间让受试者能够看清这些问题背后的小把戏。不流畅就像一个隐晦的警示，它将打破自动处理的平静，引起更高层级的注意力。

对于创造者和消费者来说，流畅有消极的一面。当创造者对于他们的项目太过熟悉时，他们就没办法精确地衡量这个项目了。对于像我这样的作家来说，这件事的引申意义非常明确。我对自己的写作非常熟悉，这让我没办法客观地评判自己作品的质量。只有当我花了足够多的时间远离一个作品之后，我才能从全新的视角去更好地编辑我的作品。

但是这对观众有更深的诱惑。押韵的格言是迷人的，回环结构是有吸引力的。如果一篇文章呈现的观点你已经接受，并觉得是正确的，那么这篇文章会让你读起来心驰神往。如果一个故事表述的是你一直以来对世界的看法，那么你会很乐于和朋友们分享。这些都来自同一个树干的不同枝杈，这是一种处理大多数问题的简单流畅的方式。因此，消费者和观众需要区分吸血鬼故事和科学之间的差别。即便是最好的故事也值得我们给出最大的怀疑。

---

1. 特兰西瓦尼亚，指罗马尼亚中西部地区。在布莱姆·斯托克的《德古拉》中被描绘为吸血鬼的故乡。——译者注

2. 伏尔泰继续做了详细的描述："我们没有在伦敦甚至巴黎听说过关于吸血鬼的只言片语。我很疑惑，在这些城市里，有股票经纪人、投机者和商

人，这些人在青天白日之下吸取别人的血汗。虽然他们腐烂了，但是并没有死。这些真正的吸血鬼并不生活在墓地里，他们生活在众所周知的宫殿里。”

第6章 时尚的诞生
“我喜欢它，因为它流行。”“我讨厌它，因为它流行。”

如果你想要研究流行为何流行，以及人们为什么会喜欢他们喜欢的东西，那么横亘在你面前的将是三个无法摆脱的因素：选择、经济和营销。

选择。1918年，T型车只有黑色一种颜色。如果我在那年写这本书的话，就会很容易得出这样的结论：每个人都喜欢黑色的车。人们可能喜欢各种颜色的车的这个观点很难定义，而且也很难找到支撑性的证据。但是今天的汽车有上百种型号、颜色、样式和挡光选择。街道上行驶着大大小小的非黑色车。选择对于人们品位的影响会让1918年版的“品位说明”变得很傻气。

经济。阿贝克隆比&费奇（Abercrombie & Fitch）是2007年夏天美国最成功的市场零售品牌。这家公司的产品让这个品牌成了青少年市场的突破者。然而在2008年年底，美国市场进入经济衰退期。青少年失业率达到顶点，失业或者可能失业的父母不再给孩子零花钱。阿贝克隆比&费奇的股价在一年里缩水了80%。《时代》杂志把这个品牌称为“受经济衰退影响最大的品牌”。很多中学生改穿不那么引人注目的品牌，并去折扣店买衣服。阿贝克隆比&费奇的风格没有改变，但是美国的经济发生了改变。经济决定潮流。

营销。2012年第46届“超级碗”创下了美国电视节目的新收视纪录，虽然这项纪录很快就被另一届超级碗打破了。没有什么比美国足球联盟总决赛更加好的市场推广机会了，因为碎片化的媒体环境只有在这个时刻才是统一的。事实的确如此，这项赛事成为历史性的一刻：一则欢快的雪佛兰商业广告使用了一首纽约独立流行乐队Fun 5个月前发表的歌曲《年少轻狂》。一周后，这首歌在公告牌百强单曲榜的排名从第38名蹿升到第3名，最终成了冠军并且保持了6周。一年后，公告牌把《年少轻狂》列入音乐史上100首表演得最好的歌曲歌单。这首歌的突然成功并不是经济环境的原因，因为它的价格和可获得性并没有发生变化。改变完全是营销手段的推动。这是正确的歌在正确的地点和正确的产品相结合所产生的力量，它的推广平台是超级碗这个广告宣传的超级帝国。

这么看来，选择、经济和营销会塑造观众的品位。但是如果你可以在没有这三个因素的市场里研究流行现象呢？比如在一个有无限选择、统一标价、没有广告的店铺里。

例如，想象一个全国性的服装商场，这个商场有各种尺寸各种式样的衬衫、裤子和鞋子。但是这个全国性的商场里并没有品牌或者广告来推广某一种式样的服装。每一件衣物都只是单纯地存在，并且价格都是一致的。这样的商场简直就是社会科学家的梦想。研究者可以利用这个商场研究为什么在某一种时尚崛起的同时另一种时尚会衰落，而不用想着控制广告和分销这些野蛮的变量。

事实上，这样的市场确实存在，它就是“名字”这个市场。

选择名字就像在无穷无尽的店铺里扫货。在这里，所有商品的价格都是零。名字和音乐或者衣服一样，都是文化产品。这种选择或者由于深切的个人情感，或者由于审美原因，前者如“玛利亚是我祖母的名字”，后者如“玛利亚听起来很好听”。新闻会有自己的影响力，在20世纪30年代，“富兰克林”这个名字非常流行，而“阿道夫”这个名字几乎无人使用。但是，当时并没有直接针对名字的广告。没有哪个公司或者组织会因为更多的人给自己的儿子取名麦克、诺厄或者德米特里而从中获利。

名字的怪异之处在于虽然它是免费的而且选项无穷无尽，但是它们总是遵从冷热循环的规律。在这个方面，它和那些选择有限、价格多样，并且有广告营销的产品是一样的。就像衣服一样，名字也是一种时尚。一些名字现在听起来比较时髦，比如艾米丽，而另一些曾经时髦的名字现在听起来就过时了，比如埃塞尔。名字的质量没有发生任何变化，只是流行度发生了变化。

在20世纪的最后10年，最流行的女孩名字是杰西卡、艾什莉和艾米丽。这三个名字没有一个能在一个世纪以前排进前100名。同时，20世纪早期流行的女孩名字几乎都消失了，比如露丝、玛丽、弗洛伦斯、米尔德里德、埃塞尔、莉莲、格拉迪斯、埃德娜、弗朗西丝、萝丝、伯莎和海伦。这些名字在20世纪之初都排在前20名，但是它们中没有一个在这个世纪末的时候还在前200名里。

情况并不总是如此。几百年来，家长在给孩子取名字时更看重传统而不是时尚。父母们经常在一个很小的选择范围内给孩子起名字，而且名字经常在一代又一代人中循环使用。1150—1550年，所有英国男性君主的名字都不外乎亨利、爱德华或理查中的一个。其中亨利有8个，爱德华有6个，理查有3个。1550—1800年，威廉、约翰和托马斯占据了英国男性名字的一半，一半的英国女性都是伊丽莎白、玛丽或者安妮。

这个趋势横跨大西洋。在17世纪中叶，马萨诸塞湾殖民地一半的女性新生

儿的名字都是伊丽莎白、玛丽或者萨拉。1587年建立的罗利县的早期记录显示，99个男性中有48个名字都是威廉、约翰或者托马斯。这不仅仅是讲英语的地区的一种传统。在德国、法国和匈牙利，都曾经发生过类似的事情。18世纪晚期的圣保罗洗礼记录显示，当时那里有一半的女孩名字都是玛利亚、安娜或格特鲁德。

到19世纪中晚期，欧洲和美国最受欢迎的名字清单发生了急剧的变化。尤其是女孩的名字，其循环流行的速度比夏季换洗的衣服还快。近10年最流行的两个名字艾玛和麦迪森，它们在30年前甚至都不在前200名里。

这把我们带往关于名字的两个谜题。这两个谜题的答案承载着几乎关于任何趋势的暗示，不论这个趋势是文化上的、经济上的还是政治上的。首先，一个事物是怎样从一成不变的传统变成一种流行时尚的？其次，一个事物是怎样在有其他无限选择、免费且没有市场推广的情况下变得时髦的？

斯坦利·利伯森在他的关于名字的鸿篇巨制《品位的问题》（*A Matter of Taste*）中做了这样一个总结：名字的变化源于英国，并且在19世纪中叶传遍西半球。这是一条熟悉的路径，19世纪，还有另外一个事物从英国发端然后传播到全世界，那就是工业革命。

关于工业革命和名字之间的关联有几种可能性。首先，工厂鼓励工人从小的乡下农场搬到密集的城市中心，而城市化为人们提供了新的名字。其次，20世纪早期，人们接受教育的比例飙升，而识字这件事让人们可以通过书本和国际新闻报道接触更多的名字。再次，当人们从一家一户一院落的居住方式转变为城市的居住方式之后，家庭和亲属网络的关系弱化了。人口密集的城市熔炉让人们更加个体化。在一个小的家庭农场里，使用家族流传的名字能够让一个人更有家族归属感。但是在城市，一个名字也是把你和其他文化、民族、阶层隔离开的屏障。

在这个变革的时期，一批古老的名字消失了，一批新的名字取代了它们。这个变革彻底改变了人们对于名字作为身份标识的看法。这些新的名字蕴含了之前并不存在的新含义。关于名字的这场更新换代运动不但发生在美国和英国，也发生在匈牙利、苏格兰、法国、德国和加拿大。新的时尚诞生了。

这种时尚的突变在历史上并非独一无二。在大部分的历史时期，人们并不是每年都要改变他们的穿着方式，有时候甚至一千年也不变一次。在欧洲，从罗马时代一直到13世纪，男性都用及膝的长袍遮盖身体。注直到

中世纪，服装“时尚”这个概念在世界的大部分地区仍然是不存在的。在印度、中国、日本和整个欧洲，服装式样并没有随着时间的推移而发生变化。甚至在17世纪的日本，一个幕府将军的幕僚仍会骄傲地宣称，天皇的服装式样一千年都没有变过。

但是到了17世纪，时尚已成为欧洲文化和经济的核心部分。法国国王路易十四穿着高跟鞋在凡尔赛昂首阔步，而他的财政大臣宣称，“时尚对于法国就像秘鲁的矿藏对于西班牙一样”。时尚不仅仅是花枝招展的王室游戏，还是一种经济刺激和国际出口。根据时尚历史学家金佰利·克里斯曼–坎贝尔的说法，在路易统治的一段时间里，服装和纺织行业雇用了1/3的巴黎工人。

服装是什么时候变成一种时尚的，又是因为什么呢？

历史学家费尔南·布罗代尔认为，是贸易搅动了古代时尚的“一潭死水”：

真正的大变化开始于1350年左右，那时男性的服装样式突然变短了。这个变化被上了年纪的人当成一桩丑闻……纪尧姆·德·南吉斯在他的编年史的后记中写道，“在那年前后，男人，尤其是贵族和他们的侍从，以及一些有产者和他们的仆人，开始穿又短又紧的束腰外衣，以至人们能够看到他们应该遮盖起来的部位”……在某种程度上，我们可以说，这是时尚的发端。因为自此之后，欧洲人的穿着方式随之改变。

历史学家对于为什么13—14世纪会成为重要的变革时点各执一词。一个理论是贸易和旅行让欧洲人接触了更多的式样，同时让贵族们有了更多的关于着装的想法。另一个理论是纺织业的发展让衣服变得相对便宜了。当时更多的欧洲人穿得起贵族的衣服，而贵族们为了让自己领先于平民不得不时常更换他们的服装。不论如何，处于文艺复兴时期的欧洲就是一个服装式样锦标赛的赛场。意大利种类繁杂、色彩丰富的刺绣正在与西班牙的黑色紧身上衣和斗篷对抗。

时尚的准则是新奇，而且有一个恐新的口号：新的总是好的，旧的总是不好的，但是非常旧的又是好的。甚至有一个用以衡量时尚态度是怎样被时间影响的理论性标杆，这个理论叫作雷沃定律，以它的总结者英国时尚历史学家詹姆斯·雷沃的名字命名。这个定律是这样的：

粗鄙：10年之后流行的样式

无耻：5年之后流行的样式

可爱：1年之后流行的样式

适时：当前流行的样式

俗气：1年前流行的样式

丑陋：10年前流行的样式

滑稽：20年前流行的样式

有趣：30年前流行的样式

古色古香：50年前流行的样式

迷人：70年前流行的样式

浪漫：100年前流行的样式

美丽：150年前流行的样式

大家可以对他的用词吹毛求疵，我也会说，用“俗气”来评价仅仅过季12个月的样式有点儿太严格了。但是雷沃定律的主旨就是，不存在通行的适用于任何时间的服装、名字、音乐品位或者其他品位。存在的只是当前的品位、过时的品位和稍稍有点儿超前的品位。就像金融投资一样，时尚也和品位以及时机相关。在这两种行业里，迟到，或者来得太早市场还没准备好，都是无益的。

为什么时髦的名字会突然变得不时髦呢？为什么之后会重新变得时髦呢？对于阿道夫，大家应该都可以理解这个名字消失的原因。但是埃德娜和伯莎曾经对人类做过什么恶事吗？艾奥瓦大学的社会学家弗里达·琳恩与斯坦利·利伯森一起对这个谜团进行了探索。他们注意到关于兄弟姐妹的有趣的事情。

家长们喜欢用类似的流行的名字为他们的孩子命名。如果一对父母为他们的第一个孩子取了一个独特的名字，很可能会用类似的独特的名字来命名他们之后的孩子。确实如此，如果你遇见一个家庭孩子的名字是麦克、艾米丽和诺厄，那么他们为第四个孩子取一个类似姗赛比这样带有异域风情的名字的可能性就非常低。但是如果你遇见一群兄弟姐妹，他们的名字是姗赛比、普雷里罗斯和艾斯米拉达，那么他们的弟弟叫鲍勃你也会很诧异。利伯森和琳恩写道，这说明父母具有某种特别的“流行品位”。注——一些父母会因为流行而喜欢上某些名字。

流行品位在文化中也是一个强有力的话题。最直接的例子就是音乐领域那些最耀眼的明星，一些人喜欢泰勒·斯威夫特是因为她流行；另一些人喜欢泰勒·斯威夫特却并不关注她是不是流行；还有一些人寻找理由来批判泰勒·斯威夫特，认为她受到欢迎其实是在释放一种警告：她可能是虚伪的或者糟糕的，又或者是既虚伪又糟糕的。这三种人对泰勒·斯威夫特的音乐的看法可能极为类似，但就音乐之外的事物，比如泰勒·斯威夫特作为一个明星的形象，他们可能会有不同的看法，因此有些人只是单纯地喜欢，另一些人则持极端的怀疑态度。

流行作为一种品位可能会表现在不同的领域——音乐、食物、艺术、家居、服装、发型和政治观点。一些人会因为某些事物流行而沉迷其中，而另一些人反而会因为某些事物流行而选择回避。你可以想象，追逐潮流的人会说：“我只是因为这个事物流行才尝试。”潮流达人会说：“现在这个事物这么流行，所以我不再喜欢它了。”人们对新事物的态度在不同的事物上可能具有类似的特征。比如，喜欢大众化事物的人会买盖璞（Gap）的衣服，吃巧克力味的冰激凌，但是更常见的是人们在不同事物上的流行品位并不相同。比如，我可能会对过于流行的政治观点持天然的怀疑态度，但是同时我又十分关注主流杂志上的穿衣风格。

想象一下，在取名字这件事上，多数美国人都处于流行品位图谱的中间，那么我们就会得出结论：大多数父母都在寻找满足“金发姑娘原则”的名字。这类名字要常见，既不能太奇怪也不能太普遍。事实上，有上百万的家庭并不能完美地解决给孩子取名字的问题。家长们总以为自己选择了一个中等别致的名字，直到他们第一次送孩子去学校的时候才发现，幼儿园里有好几个小朋友的名字和自己孩子的名字相同。

萨曼莎在20世纪80年代最流行的名字排行中位列第26位。这个排名非常符合多数父母取名字时的要求，所以在20世纪90年代，有22.4万对父母给他们的女儿取了萨曼莎这个名字。这让萨曼莎在20世纪90年代的排名升到了第5位。然而，当这个名字的流行达到这个程度时，这个名字的吸引力就只存在于那些想给自己的孩子取一个极端常见的名字的父母之中了。所以，前5名的名字很可能会从顶端跌落并且沉寂很长一段时间。确实如此，自20世纪90年代以来，用萨曼莎这个名字的女孩减少了80%。

这种流行品位图谱把我们带回这本书的第一个重要思想：熟悉是流行的前提，虽然人们对于熟悉的产品品位可能多种多样。一些人喜欢奇怪的名字，另一些人喜欢常见的名字。而很多家长都是“金发姑娘”，他们喜欢从一长串的名字中寻找曝光度不是特别高但也不会显得奇怪，带有一点点惊喜但是又很容易识别的名字。

从个人角度讲，这些父母只是在寻找他们喜欢的名字。但是从整体角度讲，他们的选择创造了一种时尚潮流。

社会心理学上最重要的概念之一就是“社会影响”，也有人称它为“社会证据”，它指的是其他人的品位经常会变成你的品位。在罗伯特·西奥迪尼博士关于说服的经典著作《影响力》（*Influence*）中，他将社会证据的原则定义为“认为一个观点正确的人越多，这个观点就越正确”。

这个理论在媒体和市场领域被广泛接受。这是最流行的事物，所以你会喜欢的。这意味着，“最畅销的事物”是一个对普罗大众都有吸引力的事物，它把“被阅读次数最多的文章”和最有趣的文章结合起来。这意味着，你会沉迷于YouTube上播放次数最多或者脸书上点赞次数最多的视频里。这种老生常谈式的做法其实是在鼓励一些出版商或者作者人为地为书的销量注水，借此把书推上畅销榜，或者鼓励游戏发布者虚构下载量来显示需求。

流行可以被操纵，但是消费者并不是绝对无知无觉的。你能在多大程度上骗其他人喜欢某个事物，这是有限度的。

首先，就像前文讨论的歌曲测试网站所显示的，你可以给死猪涂上口红，但是这和创造一个市场是不一样的。Lady Gaga的第三张专辑在英国的音乐测试网站SoundOut上的测试结果非常差。但是她的品牌影响力让电台音乐节目主持人和市场推广人员接受了这张专辑，并且把它送到了电台听众的耳朵里。尽管进行了大规模的市场宣传，这张专辑的销量仍然明显低于她前面的专辑。虽然质量很难定义，但是人们是能听出来好坏的。分销是一个能让好的产品变得流行的策略，但是并不是一个能让不好的产品看起来好的保障。

其次，让消费者认识到一个事物有多流行可能会带来超出预期的负面影响。在《宣传的悖论》这篇论文里，研究者巴拉日·科瓦奇和阿曼达·沙基比较了超过3.8万本书在好读网（Goodreads.com）上的评分。他们发现，获得奖项的书的评分比仅仅获得提名的书低。在一个完美的受社会影响的世界里，这是不合理的。如果权威专家告诉你一本书很好，你应该认同这个建议并欣赏这本书。

但是现实世界比这更加复杂。一个奖项可能会给一本书带来负面评价，这有几种直接的原因。奖项自然地提升了人们的预期，而提高的预期往往很难满足。何况有认可度的奖项会吸引更多的各种各样的读者，这些复杂的读者可能包括一些并不欣赏这本书的风格和题材而仅仅是因为奖项才读这本书的读者，这些读者自然而然会给出负面的评价。同时，仅仅获得该奖

项提名的书可能吸引不了构成如此复杂的读者，所以书评也就不会受到这么大的影响。

但是令研究者最感兴趣的解释是：获奖作品评分低的原因是读者的抵制。“与时尚领域的研究结果一致，我们发现，受众规模的增加或者流行度的增加本身就被当成了不好的品位，或者说被当成了给予较低评价的原因。”作者总结道。流行作为一种品位有一个堂兄弟：它作为一种品位而闻名。一些人被有声望的书吸引，一些人不在乎有声望的书，还有一些人标榜自己不喜欢广受好评的书，因为他们可以借此对人们喜欢谈论的书形成反常规的观点。[注]

在《影响力》这本书关于社会证据的章节里，罗伯特·西奥迪尼在开篇就介绍了“笑声轨道”这个例子。在早期制作电视喜剧时，电视制作人员会在片中加入假笑，因为研究表明笑声轨道能让观众发笑。一开始，听别人笑就像听到一个真实的笑话一样。

但是笑声轨道的历史并不仅仅是对社会影响力的证明，它创造了一个趋势的发明史，这个趋势触发了一种反弹，而这种反弹创造了一个新的主流。换言之，这是一个关于流行的故事。

在20世纪60年代，美国电视上最耀眼的明星并不是玛丽·泰勒·摩尔，也不是安迪·格里菲斯。单纯按照出镜次数计算，在美国放映室中出镜次数最多的并不是一个演员，而是一个从没在摄像头里出现过的电气工程师，但是他的幕后工作非常重要，在每周40个节目中，你每分钟都能听到他的声音。在某个时刻，他的影响力如此之大，他的工作如此个人化，以至人们把他称作“好莱坞的斯芬克斯”。他的名字是查尔斯·道格拉斯，他发明了笑声轨道。

道格拉斯于1910年出生在墨西哥的瓜达拉哈拉。小时候，他们全家搬迁到内华达州以躲避政治动荡。他的父亲是内华达州一家矿业公司的电气技师，他想要和自己的父亲一样，成为电气工程师。但是当身处“二战”后的洛杉矶时，他发现对于他这样的技术爱好者来说，热门的新媒体行业就是电视。他在哥伦比亚广播公司做了一个声音特效师。

20世纪50年代的情景喜剧通常是在简单且有现场观众的摄影棚里拍摄的。娱乐业总是喜欢把旧的习惯塞进新的形式里。而事实上，20世纪50年代的电视基本上就是现场的电台，或者是摄影机前的剧场。但是当演员忘词或者走错位的时候，同一个笑话在录制第二遍或者第三遍时通常就很难激发足够的笑声了。当坐在家里的电视观众看到这一节目时，稀稀拉拉的笑声会让一个电视节目显得很无聊。这就导致在后期制作中，工作人员需要通过延长或者放大笑声来加强效果。

道格拉斯想为这个问题找到一个更好的解决方案，他想要发明一个机器来制造笑声。用这种方式，电视节目就不会因为不称职的编剧、演员、观众或者现场录制的突发情况而影响效果了。在20世纪50年代早期，道格拉斯花了几个月的时间来听剧场表演和电视节目里的笑声、喘息声和鼓掌声。注他把自己最喜欢的笑声录到类似的磁带上，再用他从一台打印机上取下来的按键播放这些声音。

最初，他的发明被称作“卡通箱”（Laff Box）。因为它看起来像一台瘦长的破烂的打字机。但是道格拉斯用起来得心应手，就像活动自己身体的一部分一样。笑声的按钮可以组合使用，产生超过一百种不同的观众反应效果。在他的私人工作室里，道格拉斯知道在后期制作中，该在什么时间怎样叠加笑声。当一部情景喜剧逐渐向一个荒诞的高潮推进时，道格拉斯先是放一些咯咯的笑声，然后逐渐增强到开心大笑，最后让那些看不见的观众开心地喊起来。铺设笑声是一门艺术，也是道格拉斯最拿手的技术。

道格拉斯的技术在开始时遇到了相当大的阻力，而且在它的整个生命周期里，它一直受到很多傲慢的怀疑者的质疑。但是最终，社交网络认识到这种罐装的笑声有几种优势。首先，它让导演可以先拍摄，然后再添加观众效果，录制者开始里里外外像拍电影一样拍电视节目。它可以帮助拍摄者实现多次的、不同角度的拍摄。到1954年，道格拉斯已拥有非常多的客户，他辞掉了哥伦比亚广播公司的工作，全职运行他的“卡通箱”。他成立了一个合成笑声的垄断公司。但是他是一个与人为善的垄断者，一集电视只收100美元。

笑声轨道成功的第二个原因是道格拉斯对人为什么会笑的深入理解，即到底是什么让一个事物显得可笑。

柏拉图认为，笑是一种优越性的表现，显示我们比一个人或者故事里面的一个角色优越。这种优越性在物理幽默和小笑话中体现得非常明显。“我的医生说我的身材很糟糕。我告诉他，我需要另一个意见。‘好啊。’他说，‘你长得也很丑。’”

但是优越性理论不能解释双关语，而双关语至少从理论上讲是有趣的。“两个原子一起在街上走。一个原子转向另外一个原子说：‘等等，我觉得我丢了一个电子。’另一个原子说：‘你确定吗？’第一个原子说：‘我确定啊，我都带正电了！’”注这个笑话和权力并没有关系。这个故事的最后一句话是一个短小而有意义的惊喜。但是要解释这个笑话为什么可笑，我们就需要一个具有更广泛的适应性的理论了。

2010年，两个研究者宣称他们找到了最接近幽默的通用理论的社会学解

释，他们把这个理论称作“无害冒犯理论”。彼得·麦格劳现在是幽默研究实验室的总监，凯莱布·沃伦现在是亚利桑那大学的市场营销学副教授。他们认为，几乎所有的笑话都是对常规或者预期的冒犯，但是又不会造成暴力或者情感压力。

•“一个神父和一个犹太拉比走进一家酒吧，他们每人点了一瓶汽水。”这不是笑话，因为它没有违背人们的期望。

•“一个神父和一个犹太拉比走进一家酒吧。他们坐下来点了一杯啤酒。然后他们因为不可调和的宗教冲突差点儿互相残杀。”这个冲突太危险了，大部分人都笑不起来。

•“一个神父和一个犹太拉比走进一家酒吧。酒吧招待说，‘这是什么，开玩笑吗？’”不论你是不是觉得好笑，这明显是一个笑话，它以一种非故意残忍或暴力的方式颠覆了人们的预期。

“如果你观察不同物种之间共通的笑的形式，就会发现老鼠笑的方式和狗笑的方式，通常是对略带攻击性的游戏的反应，比如追逐或者打闹。”沃伦向我强调，“是的，老鼠是会笑的。追逐或者打闹都可能是种攻击，但事实上又不是。”根据这个理论，一个好的喜剧演员会追逐一些不得体的言行并且玩文字游戏，但是并不会因此深深地伤害社会道德。

所有的主流体系，不论是社会行为、讲话方式，还是身份，甚至逻辑，都可能受到威胁或侵犯。但是人们仅仅在他们觉得这个侵犯是无害或是安全的时候才觉得好笑。那么，是什么让一个事物看起来无害或者安全呢？答案是：当很多人和你一起笑的时候。这就是道格拉斯“卡通箱”的魔力。它是一种安全有效符合公众要求的工具，听见别人的笑声观众也会咯咯地笑。

如果笑声轨道是一个如此通用有效的工具，那么它为什么会渐趋衰落呢？《影响力》发表于1984年。这一年，《欢乐酒店》获得了艾美奖最佳喜剧奖。这部电视剧集里，有很多喧闹的观众的呼喊声。1984年每一部获得艾美奖最佳喜剧提名的作品都使用了现场笑声或者笑声轨道。20世纪70年代初每一部获得艾美奖最佳喜剧的作品也都如此，包括《全家福》《风流军医俏护士》《玛丽·泰勒·摩尔秀》《出租车》《笑警巴麦》。

但是在2015年，没有一部艾美奖提名的喜剧使用笑声轨道。注 上一次使用笑声轨道并获得艾美奖最佳喜剧奖的作品还是2005年的《人人都爱雷蒙德》。

三面墙加上舞台化的布景使20世纪六七十年代的电视节目非常像录制的戏

剧。但是在21世纪初，很多电视节目看起来和感觉上都很像电影。因为电影里并没有人工的笑声，笑声轨道最终变得落伍、不合时宜。2009年一项叫作“笑的语言”的调查发现，笑声轨道降低了电视节目的“欢乐行为”[注]。而电视节目本该是曲折的、富有叙事性的、更像电影的。研究者写道，电视更像“传统意义上的电影而不是简化的剧场表演，笑声轨道似乎是幽默和观众欣赏的一个障碍”。他们认为，笑声轨道是一种庸俗的标记物，不适合有威望的电视节目。所以很多自认高雅的喜剧彻底告别了这种罐装的笑声。通过帮助电视变得更加像电影，道格拉斯为他的发明的最终消亡创造了条件。

这就是笑声轨道的生命周期。它在争议中诞生，成长为一种社会常规，如今成为一种陈词滥调。换言之，笑声轨道曾是一种时尚，但现在这种用来引人发笑的手段让很多人畏缩不前。

当我在2016年写这本书的时候，我们正身处几种文化潮流中。高声望的电视节目泛滥、超级英雄系列电影无所不在、嘻哈音乐取得霸权、脸书逐渐显现出主导地位。所有这些潮流看起来都是如此绝对，如此无坚不摧，甚至有点儿永恒的味道。但是在几十年里，电视制作人员认为，笑声轨道是终极的免费笑话，是永远不会失败的义肢搔痒。它的魔力如此强大，以至被写进社会心理学被阅读次数最多的专著之中。但是它的历史蕴藏着另一个隐晦的含义，笑声轨道的社会力量并不是金科玉律。它更像一种夏装的潮流，或者一个敲敲打打的笑话。它曾经有效，但是现在过时了。

文化不断地带给我们惊喜。事实上，文化不断发展，每种事物都可以成为一种时尚。

下一个像名字一样的时尚是什么呢？曾经被传统牢牢掌控而现在选择喷发的行业是什么呢？想想这个世界上人类最基本的行为之一——语言。

智人已经出现20万年了。但是最早的史前艺术只能追溯到公元前5万年。这说明相较于被艺术和文字包围的时间，人类在没有文字的时代里花了更多的时间。在古老的洞穴绘画和象形文字之后，人类花了几万年才形成类似字母表的东西。苏美尔人的楔形文字和古埃及的象形文字都可以追溯到公元前3000年左右。在世界上的一些地区，语言由表意文字过渡到表音文字。但是这些早期的表音字母表通常都是辅音，外来人不得不用猜测的方式了解字母之间的发音方式。（当我为我的成年礼学习希伯来语的时候，我很失望地发现，我不得不记住元音发音，因为寺庙的教谕全部都是用辅音写的。）古希腊人第一次引入元音的概念，从而让之前不可能的事情变成可能，那就是任何人都有能力通过解读潦草的字迹发出任何的声音。

人们可以用由26个奇形怪状的图形构成的代码表达无穷无尽的想法和情绪，这是一件很有魔力的事。但是这个魔法是慢慢形成的。人类文明从象形图案到拼音文字的演化，花了几千年的时间。

虽然元音让语言变得简单了一些，但写作仍旧是专业化的工作，并且在上千年的时间里充满了争议。死于公元前4世纪的柏拉图在《斐德罗篇》中对文字表达嗤之以鼻，因为他怀疑文字会榨干一个人的记忆。[注]不论“病毒式传播”的反面是什么，写作在人类历史的大部分时间都是如此，它坚决拒绝加快速度。一直到19世纪，以法国为代表的欧洲国家人们的识字率仍不超过50%。世界上一半的人直到20世纪60年代还不会读和写。

真正的写作的民主化需要一种能够将写作材料便宜地分发出去的技术。从写下第一个象形文字到约翰内斯·古腾堡发明印刷机，中间隔了4500年。而印刷机也引起了一个丑闻。僧侣抄写员被这个新事物吓得目瞪口呆，部分原因是这个发明挑战了僧侣抄写员在图书出版方面的垄断地位。15世纪的修道院院长约翰尼斯·特里特米乌斯在小册子《对抄写员的赞美》（*In Praise of Scribes*）中写道：“他停止了书写的热情，因为印刷不是经书真正的爱人。”最终，对于这个机器的明目张胆的亵渎并没有抵过它的便捷性。讽刺的是，特里特米乌斯的满腹牢骚都被印刷出来，使用的就是被他妖魔化的印刷机。每次看见谴责类似脸书这类社交媒体的脸书文章得到成千上万人的点“赞”时，我都会想起这个讽刺故事。我在想，当一个媒介将一群争论这个媒介的妖魔性的人连接起来的时候，这个媒介的魔性得有多大。言归正传，历史的潮流让曾经被诋毁和令人恐惧的书写让位给曾经被诋毁和令人恐惧的书籍印刷。

在1500年之后，推动书面语言传播的发明、系统和组织以惊人的速度在涌现。在1635年，英国的皇家邮局对付得起邮资的收件人开放，成为欧洲第一个开放的邮递服务机构。两个世纪之后，一个名叫塞缪尔·莫尔斯的人接到了一封邮递来的信件，告知他的妻子已悲惨地死去。他立刻离开华盛顿。但是当他到达纽黑文时，他的妻子已经下葬了。这促使他发明了一种更快的通信方式——电报。莫尔斯在1844年发出了他的第一封长途电报，从巴尔的摩到华盛顿。32年之后，亚历山大·格雷厄姆·贝尔拨打了第一个电话。

在这里，让我们停下来说明一下。到1900年，人类已经存在20万年了，但是通信，在很多层面上讲，仍旧在以古老的方式进行着，就像名字一直到19世纪都没怎么变过一样。人们谈话，有的时候歌唱，人们阅读书籍，但其中大部分都是宗教材料。有些家庭写信，新闻可以用电报传送。但是相对于传统的通信方式，电话就像一个好奇的闯入者。美国人在最初的好几年时间里不知道该怎样使用电话。在美国，汽车、广播、彩色电视、录

像机、手机或者网络从微末到主流的时间，也就是从10%的接受度到50%的接受度所花的时间，都不超过10年，而电话却花了40年的时间才完成同样的发展到达主流的中心。

20世纪90年代，我们见证了通信技术的寒武纪大爆炸，1992年，人类发出和接收到第一条短信，上面写着“圣诞快乐”。8年之后，半个国家的人都用上了手机。1995年，美国60%的成年人都说，他们从来没有听说过网络或者不知道网络是个什么东西。5年之后，全国一半的人都在上网。

随着沟通选择的多样化，谈话的方式变成时尚而后又过时。20世纪90年代的青少年用有线和无线的电话彼此联络。21世纪初，网上聊天成了常态。几个世纪之后，社交媒体革命爆发了。交友网站（Friendster）在2002年出现，聚友网（MySpace）在2003年出现，脸书在2004年出现，推特网在2006年出现，网络信使（Whatsapp）在2009年出现，照片墙在2010年出现，色拉布（Snapchat）在2011年出现。其他发明也加入这些平台的阵营中，比如Vine、Yik Yak（匿名社交网），以及绘文字（emojis）这种前字母表时代的象形文字的现代版本，还有GIF（一种图像文件格式）键盘和便利贴。所有这些应用程序本质上都是盒子里的图片和文字。但是它们都有其独特的语言和文化背景，每一种都代表了一种时尚的进步或者有意和当前主流技术的背离。

通信曾经是一个上千年都没有变过的简单的习惯，而现在，通信方式多得让人有点儿发晕。它已经成为类似于时尚的事物。怎样交流、用什么样的技术，甚至“交谈”意味着什么，都在不断地发生着变化。聚友网和脸书让朋友之间的私人消息公开化这件事变得可以接受。照片墙创建了一个严格围绕图片的庞大的社交网络。色布拉的内容分享让每一个人都可以创建关于他们的生活的微电影，并分享给他们的朋友观赏。这些方式都和电话交流不同，但是对于它们的用户来说，这些交流方式都和交谈一样自然，甚至超越了交谈这种交流方式。

时尚传播本身是先进的市场推广者无法有效地获取最新的模因和策略的一个原因。当他们得到消息时，时尚可能已经改变了。2013年，超级碗经历了一次少见的突然断电，奥利奥公司制造了一起轰动事件，那就是在推特网上邀请大家在黑暗中享用它的饼干。当一家公司表现得就像一个热爱推特网的小孩子时，整个事件看起来就非常令人惊喜了。但是，那是2013年。几年之后，即时发布的社交媒体信息大多被认为是令人难堪的或者是被迫的，就好像一个父亲错误地引用了一部青少年电影来显得自己像个潮流达人一样。广告公司再一次证明了这个事实，那就是俚语的更新换代总是比它们的文案来得更快。

服装从一种例行公事变成一种可以定义的时尚。名字从一种传统变成一种

遵循市场循环的事物。交流也一样，正在变成时尚的地标，选择不断涌现，偏好不断改变。有的时候，这种改变是武断的，特别是当人们发现新的、更加便捷的或者更加有趣的方式对你说“你好”的时候。

---

1. 我的一些好朋友也很喜欢这种静态的时尚品位，他们会一直穿同一件衣服，并且穿很久。具有讽刺意味的是，他们往往在科技行业工作，拥抱甚至推动着生活中每一个门类的发展。

2. 对于“流行品位”还有第二个稍弱一点儿的支撑：不同时期流行名字的分布有很强的相关性，虽然名字可能不同。这说明，年复一年，这个国家父母中的潮流达人、主流群体和普通人的分布还是一样的。换言之，虽然美国对于特定名字的流行趋势一直在变化，但是整个国家的流行品位变化却非常缓慢。

3. 一个区别可能是：经验怎样塑造一个人的身份。对于我来说，在政治争论中卓尔不群是一件很重要的事，所以我倾向于抗拒那些对我来说过于熟悉的政治观点。但我并不在乎在时尚上卓尔不群，所以在这个方面我会让《智族》（GQ）来告诉我该怎么做。

4. “金发姑娘原则”源自童话《金发姑娘和三只熊》的故事。迷路的金发姑娘未经允许就进入了熊的房子，她尝了三只碗里的粥，试了三把椅子，又在三张床上躺了躺，最后认为小碗里的粥最可口，在小椅子坐着最舒服，在小床上躺着最惬意。因为那是最适合她的，不大不小刚刚好。金发姑娘选择事物的原则被称作金发姑娘原则。——译者注

5. 萨曼莎这个名字的流行是不是也得益于美国女孩玩偶萨曼莎·帕金顿在20世纪80年代的流行呢？有可能。但是在这个玩偶上市以前，这个名字已经排在前25位了。在《欲望都市》推出著名但是对孩子并不友好的萨曼莎的时候，这个名字已经排在前10了。也许是美国女孩让这个名字更加流行。但是利伯森和琳恩的想法让我们觉得，也许美国女孩的高管只是和其他家长一样，在类似的时间有了类似的想法。这个想法就是，萨曼莎是一个流行但又不是太流行的完美名字。

6. 从这个角度讲，它很像“边厌恶边阅读”这个概念，但是又不完全一样。“边厌恶边阅读”是指阅读你预计自己会讨厌的书，因为你对接下来的经历感到兴奋并且会分享你对这本书的吐槽。边厌恶边阅读提供了一种类似偏见的情感认同经历。你像对抗炎症一样阅读一些和你的想法相左的书籍，借此对自己事先形成的观点愈加认可。

7. 有一个有趣但是不一定真实的说法，20世纪60年代的喜剧笑声都是用

道格拉斯的设备产生的。而这些笑声的很大一部分来自法国默剧演员马塞尔·马索1955年的第一次美国巡演。默剧表演里的笑声对于道格拉斯来说非常宝贵，因为这些笑声不曾受到演员声音的干扰。

8. 在英语里，“我确定”和“我带正电”都是“I am positive”，这里是一语双关。——译者注

9. 仍有几部流行喜剧使用了笑声轨道，包括《生活大爆炸》《破产姐妹》《老妈》。确实如此，广播观众逐渐老去，而笑声轨道为这些观众提供了一种经典的令人慰藉的熟悉感。但是在面向年轻观众群的频道里，基本上没有哪个节目还在使用笑声轨道。不论是付费的HBO（美国有线电视网）、娱乐时间电视网（Showtime），还是视频网站网飞和葫芦网。

10. 对笑的最好的或最坏的定义。

11. 有趣的是，这也是很多人对谷歌和移动应用的恐惧。

间奏：青少年简史

青少年是20世纪一种更加不同寻常的发明。人类活到13岁这件事已经发生了上万年，但是最近人们才意识到，这是一件很特别的事，或者说，少年与成年之间的桥梁年岁需要一个自己的名字。“青少年”这个词可以追溯到20世纪初。但是这个词并没有坚持使用下去。甚至一直到“二战”时，大众媒体上也很少出现“青少年”这个词。

然而，在过去的几十年里，国家媒体对青少年产生了一种既不下流也不完全健康的迷恋。媒体穷尽其力追踪年轻人喜欢的应用程序、音乐和品牌。在过去的几年里，发展最快的大公司通常都是软件公司和科技公司。这些公司的早期用户通常都是擅长使用电脑、智能电话或者虚拟现实应用的年轻人。如果说多数的传统文化都是由上了年纪的人统治的老年政府，那么当代文化就是由年轻人的品位统治的青少年政府，而上了年纪的则一直在后面紧追慢赶。

青少年在20世纪中期异军突起，这主要归功于教育、经济和技术三个趋势的共同作用。高中给了年轻人一个独立于家长监控之外属于自己的文化场所。经济的快速发展给了他们收入，这种收入或者来自他们自身或者来自他们的父母。汽车和其他移动技术使他们变得更加独立。

强制教育的崛起

随着美国经济由区域化的农业社会向机械大生产的工业社会的转变，家庭逐渐向城市靠拢，很多家庭都把孩子送到工厂工作。至少在开始的时候是这样的。这引发了一个反抗运动，这个运动阻止孩子们被迫在工厂里劳动。

这个问题的解决方案是对儿童实行强制的公共教育。1920—1936年，接受高中教育的青少年的比例翻了一番还多，从约30%增长到超过60%。随着年轻人在学校的时间越来越长，他们开发了一套独立于工作和家庭环境之外自己的规范和社交规则。如果美国社会中每个16岁的青少年都必须夜以继日地和他们的父亲一起在流水线上工作的话，很难想象还能否形成今天这样的美国青少年文化。

战后经济的快速发展

针对青少年的浓厚的商业兴趣直到“二战”之后才蓬勃发展起来。为了让市场推广者感兴趣，青少年需要金钱。而他们的钱主要有两个来源：参加工

作或者向父母要钱。20世纪50年代，美国经历了历史上一次声势浩大的经济增长，并在充分就业的基础上，迎来了工会劳工和青年劳工工资的上涨。

同时，每个家庭孩子的数量在下降，花在每个孩子身上的钱逐渐上升。20世纪下半叶，由于女性教育水平的提高和避孕药的合法化，发达国家的生育率有所下降。从20世纪70年代开始，美国最富裕的前20%的家庭在孩子童年的“课外教育”上的支出增加了一倍多。这些课外教育包括夏令营、体育和家教。随着现代婚姻观的演变，家庭变得以孩子为中心，所以年轻人也就成了家庭花费的主力军。

汽车的发明

对于今天的单身人士来说，接下来的话可能有点儿耸人听闻，但是在过去，男女第一次约会的确意味着在客厅和女孩的父母做一次介绍性的长谈，接下来可能是一顿美味但是气氛怪异的家庭晚宴。

而汽车，把浪漫从不自然的客厅闲谈中释放了出来。由汽车驱动的浪漫和常态化将现代单身人士想象的“约会”变成现实。人们普遍担心年轻人和跑车会颠覆浪漫的常规。欧文·柏林发表于1909年的歌曲《远离那些拥有汽车的家伙》的副歌非常有教育意义：

远离那些拥有汽车的家伙

他会用自己的车把你带到很远的地方

远离你的爸爸和妈妈

如果他的40马力能达到60英里每小时，那么

永别了，永别了

如果你认为Tinder（手机交友软件）和其他一些交友软件毁灭了现今的浪漫，那么你一定会更恨20世纪的汽车。汽车不仅加速了青少年从相互依赖到独立的历史转变，也助推了高中亚文化的发展。公共汽车可以把学生带到远离家庭的学校，它使得校舍变成挤满了青少年、充满了荷尔蒙的大型建筑。

农业经济的衰落和强制教育的崛起创造了让美国人深深焦虑的青少年文化。对于“青少年犯罪”的恐惧出现在东西海岸，它促使好莱坞拍出了《无因的反叛》和我们下一章会详细介绍的《黑板丛林》，这种恐惧也促使美

国政府针对恼人的青少年问题成立了专门的委员会。

以上这些因素给青少年带来丰富的业余时间，他们用各种实验来填充这个时间段。“童工的废除和正规教育时间的延长培养了大量游手好闲的年轻人。他们的精力不会被生产劳动所消耗。”《纽约时报》在1957年的批评文章里这样写道。即便在这个年龄段的早期，青少年也被当作文化的流浪者。他们没有融入业已建立的美国社会习俗，他们四处游走，寻找品位和行为的新境界。

1953年，埃德加·胡佛发表了一篇美国联邦调查局报告，并警告说：“在接下来的一些年里，这个国家可以预期会发生越来越多的青少年犯罪。”这段话在国会引发反响。时任美国总统德怀特·艾森豪威尔利用他的1955年国情咨文呼吁联邦立法，以“协助这个国家应对这个全国性的问题”。弗雷德里克·威尔塔姆的国际畅销书《诱惑无辜》基于粗浅的取证和歇斯底里的悲天悯人宣称，漫画是导致青少年犯罪的原因之一。注他把漫画书称为“谋杀、故意伤害、抢劫、强奸、同类相食、大屠杀、恋尸癖、性、虐待狂、受虐狂，以及几乎所有其他形式的犯罪、堕落、兽性和恐怖”。

随着青少年这个词的发明，人们就已经开始恐惧了。许多社会批评家把年轻的汽车飞贼和漫画读者混为一谈。对于上了年纪的自寻烦恼的人来说，这两种人都是野性的吉卜赛精灵。

过去的60年让青少年被隔离成一个特殊的群体。但是他们真的如此不同吗？还是说青少年和成年人是一样的，只不过没有那么多钱、没有那么多责任、没有抵押贷款？

确实有些证据表明，就像许多家长悄悄怀疑的那样，青少年在化学成分上与其他人群不同。他们的决策中枢，也就是前额叶和伏隔核（快乐中心）连接松散。所以成年人倾向于高清晰度地看到风险行为可能带来的不良后果，而青少年则偏向于通过巨幕和立体音效看到可能的回报。可悲的是，结局是可以预期的。青少年在冒更多风险的同时，也遭遇了更多的坏事。从数据上看，美国人在15～19岁的死亡概率是5～14岁的4倍。

劳伦斯·斯坦伯格对于青少年心理的研究始于一个普通的观察，这个观察对父母、教师和任何对高中哪怕有最模糊记忆的人来说都是不言而喻的：青少年经常在其他青少年面前装模作样。作为天普大学的心理学家，斯坦伯格让不同年纪的人参与一个有街道和红绿灯的模拟驾驶游戏。不论有没有人看着，成年人的驾驶方式都是一样的。但是青少年有朋友在场时，喜欢碰运气——比如闯过一个黄灯的概率是平时的两倍。青少年对于他们的同

伴的反应异常敏感。从香烟到拍照，人们对于酷的精确定义可能会发生改变，但是人们内心深处想要拥有酷这个特性的动物需求并没有改变。

但是什么才是更酷呢？在社会学里，有时候它被定义为积极的反抗，它意味着用合理的方式打破不合理的主流价值。这个定义听起来有点儿含糊，但是它有它的用处。我们上高中时都有一个着装规范，当你14岁时，打破一个着装规范意味着以一种美丽的方式向其他孩子表明你的不顺从。但也不总是这样。这种不顺从还可以是在纪念战争英雄的活动中穿松松垮垮的长裤，或者在学校最受欢迎的老师的葬礼上毫无顾忌地解开自己的衬衫。同样的一群人可能会觉得这是一种很酷的穿着方式，或者是一种非常不尊重逝者的穿着方式，而这完全取决于人们认为你所打破的传统有多么重要。根据玛雅原则，“酷”意味着有充分的自主权但是要表现得宜。

在20世纪末，许多青少年被品牌所吸引。20世纪八九十年代经济的长足发展给了他们在品牌服装上大手大脚花钱的可能。拉尔夫·劳伦的成功并不仅仅在于其服装的品质，也在于这个品牌在高中校园里护身符般的地位。同时，在网络和有线电视台播出的流行电视剧里，也随处可见留着乱蓬蓬头发的加利福尼亚青少年，比如《橘郡风云》或者《拉古娜海滩》。洛杉矶文化影响了全美，也推广了一些冲浪品牌，比如Hurley、Billabong和范斯。

持续了几十年的对于品牌的狂热追逐在经济大萧条时却发生了变化。几乎半数的美国家庭都经历了失业、薪资削减或者半失业。年轻人失业率飙升到接近19%。在经济衰退的情况下，拉尔夫·劳伦Polo衫上的刺绣商标突然变得不受欢迎了，便宜的“快速时尚”零售品牌，比如H&M（瑞士连锁服饰品牌）、飒拉（Zara）和优衣库逐步成长起来。

在一个追求酷的新时代，智能手机取代了刺绣商标，成了青少年身份的焦点。以前只要在高中校园里看起来酷就行了，而现在，色拉布、脸书和照片墙都成了炫酷的场所。在这些平台上，青少年自己表演，也欣赏别人的表演；对别人评头论足，也被别人评头论足。汽车这个移动设备助推了青少年这个词的发明。几十年之后，苹果iPhone手机和它的同类为青少年提供了新的灵巧的工具让他们来表现自我、展示独立和约会交友。

在过去的半个世纪里，青少年从新奇的年轻人分类变成对美国安全的现有威胁，进而变成宝贵的消费者细分群体和有价值的研究课题。年轻人在市场上追逐着新奇，他们更容易接受新的音乐种类、新的穿着时尚或者新的技术趋势。对于成年人来说，特别是对于那些功成名就的成年人来说，安全至上是他们的原则。当你年轻的时候，每一条规则都是可以挑战的，除非挑战之后发现这个原则是合理的。而其中的原因恰恰是他们拥有的非常少，能失去的也非常少。总而言之，年轻人将会继续成为取之不尽的文化

发展的新动力。

在这本书的第1章，我探索了暗藏的熟悉感是怎样创造惊喜的瞬间的，而人们又是怎么从艺术、音乐、店铺和产品里探求这种瞬间的。我试图通过思考个体来理解突破和流行性。

但是这只是故事的一个侧面。青少年文化教给我们的一点就是，人们无法自己决定他们到底喜欢什么。他们对于酷的评估源于他们认为什么是主流，什么不是，什么是激进的，什么是合适的，他们的社群在做什么，以及其他小团体觉得什么是酷。从这个角度而言，我们都是青少年。消费者不断地学习、改变，并对周围其他人的决定做出反应。

这让流行成为一个复杂的系统。一个人可能非常了解雨的形成，却还是不能预测下一场暴风雨。天气经常被描述成一个混沌系统，这让提前太长时间预测温度和降水变得非常具有挑战性，电影、游戏、艺术和应用程序所处的文化市场也是一样的道理。

每一个对热门产品的市场调查都必须先认识到这种不确定性。文化就是一种混沌。

---

1. 从某种角度讲，威尔塔姆关于艺术对于青年的影响的考量在概念上是高贵的，但是他的具体指责过于自命不凡。例如，他抱怨超人是法西斯，神奇女侠把女人变成女同性恋。

第二部分
一击即中，制造流行

从“为什么我们会喜欢我们喜欢的事物”，到“为什么你喜欢的事物变成了我喜欢的事物”。

第7章 破解混沌
概率、时机与运气

比尔·哈利和他的彗星乐队在1954年录制的《昼夜摇滚》是第一首在公告牌排行榜上登顶的摇滚乐。这张专辑一共销售了4000万张，据统计它是史上总销量排名第二的畅销金曲，仅次于平·克劳斯贝的《白色圣诞节》。即便在这首歌发布的60年后，它仍旧富有难以抗拒的感染力。如果你能够听上15秒钟还没有摇动你的头或者用你的脚打拍子，那么你应该被授予某种米歇尔式的自控奖。

但是《昼夜摇滚》这首歌的流行并不是征服世界的创举，它更像有史以来一次最大的偶然事件。这首歌令人难以置信的幸运告诉我们，即便是最大的创举也需要抓住幸运的尾巴。

小威廉·哈利，也就是比尔·哈利，在贫穷的音乐家庭长大。他的父亲老威廉是一个爱弹班卓琴的机修工，他的母亲在家里教钢琴。小威廉自儿时起左眼失明，性格内敛。他成年时最令人注目的特点，就是前额的一绺卷发，据说，这么做是为了把观众的注意力从他的眼睛上转移开。

哈利13岁的时候，父亲给他买了一个二手的吉他作为圣诞礼物，由此他开始了一段浪漫之旅。虽然他的视力很差，但是哈利熟练掌握了这个乐器。他十几岁的时候就在几个乡村乐队中表演。哈利当时的理想是在全美巡回演唱牛仔的乡下歌谣。对那个时候的哈利来说，这个理想看起来遥不可及。二十几岁的时候，哈利搬了家，身无分文，开始在宾夕法尼亚州的一个电台做音乐指导。虽然没写过多少歌，但是哈利利用工作机会认识了一些新的艺术家，并吸取他们新的音乐观点。他创立了几支乐队，包括一支西部摇摆舞乐队，叫作“骑马人”（Saddlemen）。

哈利热爱乡村音乐，他逐渐学会把儿时喜欢的各种音乐掺杂起来，不论是乡间弹唱、牛仔乡村小调，还是新的“种族音乐”。新的“种族音乐”，之所以取这个名字是因为当时演唱这种音乐的主要是一些黑人乐队，比如金莺乐队（Orioles），这个乐队突破了节奏和布鲁斯的界限。一个电台音乐总监在听了比尔·哈利和骑马人乐队的音乐之后，建议乐队改用一个更加时尚的名字。既然这是一个由哈利领导的乐队，那么为什么不用一个能让大家联想到哈雷彗星（Halley）的名字呢？所以，乐队的名字就改成了比尔·哈利和他的彗星乐队。

他们的第一首热门歌曲是1952年的《疯狂男人，疯狂》。这首容易被遗忘旋律且平淡如水的歌成了第一首挤进公告牌排行榜的摇滚乐。但是哈利急

切地想要取得更大的突破。1953年，他把《昼夜摇滚》带到了埃塞克斯唱片公司（Essex Records）。但是唱片公司的创始人大卫·米勒不让他录制这首歌。事实上，米勒非常确定这首歌不会成功，他多次在哈利面前撕碎这首歌的录音带，让哈利死心。

哈利把这首歌带到了米勒竞争对手迪卡唱片公司（Decca Records）。迪卡唱片公司同意录制《昼夜摇滚》，但是提出一个条件，那就是彗星乐队先要录制另外一首歌，即《十三个女人》。这首歌讲述的是氢弹毁灭世界之后，一个男人和他的后宫的故事。哈利同意了。他们约定于1954年4月12日在纽约70街一个改造的共济会教堂里进行录制。

录制时间定在上午11点。在11点30分的时候，彗星乐队还没有出现。事实上，他们当时根本不在纽约。

哈利和他的乐队正在往北几百英里的切斯特–布里奇波特渡轮上。渡轮冲进了特拉华河的一个沙洲。在拖船把渡轮从淤泥里拖出来以后，哈里疯狂地开车赶往纽约，终于在大约下午1点到达了教堂，比约定时间晚了两个小时。“下次我们约定好录音时间以后，记得走桥而不是坐船。”一个制作人建议说。

乐队取出乐器，搭建了舞台。在练习了一个多小时之后，他们先后录了三遍《十三个女人》。制作人并不满意，他们又表演了三次。

录制计划在下午5点结束，但是直到下午4点20分他们还没有开始录制《昼夜摇滚》的第二段。第一次录制的声音非常大而且充满能量，简直就是失控和混乱的极度喷发。这首歌如此简短，需要吉他独奏来让它达到2分钟，但是吉他手丹尼没有时间重新设计和掌握一种新的演出节奏。所以在第一次的录制中，他一个音节不差地照搬了自己在比尔·哈利1952年的《摇滚新联合》中的15秒独奏。注

在第一次录制结束的时候，制作人从后往前倒着放了一遍，完全是一团糟。彗星乐队的乐器听起来震耳欲聋，指针都在红色区域，哈利的声音几乎听不见。卖一首没有演唱者的流行歌曲是一件非常艰难的事，哪怕是对一家非常大的唱片公司而言。但是已经快到下午5点了，录音即将结束，已经没有任何多余的时间来调整麦克风了。

制作人提出一个方案，让乐队把这首歌再演奏一遍，但是关掉乐器上的麦克风。这次录制能否成功完全取决于哈利，他只有一次机会来完成演唱者声音的部分。

第二次录制没有任何明显的失误。5点之后，哈利和他的乐队打包了他们

的乐器。彗星乐队对于这次录音完全没有把握。但是制作人合成了两次录音，最终版本不到一个月就发行了。这对于哈利来说，几乎是一个奇迹。在恳求了唱片公司多年之后，他的坚持终于获得了回报，《昼夜摇滚》终于要发行了。

但是所有的放松都是短暂的。《昼夜摇滚》出现在《十三个女人》的B面，几乎录制完就被遗忘了。

迪卡唱片公司寄出了上千份《昼夜摇滚》的样带给全美的电影工作室和制片人，并在公告牌和《综艺》杂志发布了几个引人注目的广告。1954年5月，公告牌用不温不火的方式介绍了这首歌，“大节拍和重复的布鲁斯让这首歌成为一次好的尝试，这首歌适合在合适的地方播放”。这首歌并没有被淹没，它在公告牌排行榜上停留了整整一周，但是距离成为一个具有划时代意义的产品还有几光年的距离。1953年，《疯狂男人，疯狂》卖了75万张。1954年，《昼夜摇滚》的销量只有前者的1/10，卖了7.5万张。

在某种程度上，我们已经接近这个故事的尾声了。《昼夜摇滚》只是一张中等水平的唱片平淡无奇的B面。它的失败并不是缺乏曝光，它得到了主流唱片公司和杂志的推荐，被送到上千个电台音乐节目主持人的手上，在很多电台播放，在公告牌排行榜上停留了一周的时间。1954年7月，这首歌消失了，像很多专辑一样，和流行文化历史中的无数碎屑一起被丢进垃圾桶。

《昼夜摇滚》有过自己的机会，但是错过了。

邓肯·沃茨并不相信故事，他更喜欢混沌。

作为微软公司的一个网络理论科学家，沃茨对电脑代次的信任超过对解释的信任，他对听起来太有趣的奇闻逸事都不太相信。如果你试图写一本连贯的书，并通过有趣的例子来介绍文化市场成功的经验，那么他就不是一个合适的聊天对象。所以，毋庸置疑，出于自我憎恨或者一种可识别的受虐本性，我决定和他聊上几个小时，并且想就本书的一个章节听一听他的看法。注

高挑的身材、方方的下巴、方框眼镜后面蓝色的眼睛，沃茨曾是澳大利亚国防军学员。20世纪90年代中期，他在康奈尔大学获得了混沌理论的博士学位。他失望地发现，人类处于一种过于混沌的状态。在他去上学的前几年，詹姆斯·格雷克刚刚出版了他在这个领域的畅销书《混沌》。“当有人开始写某个领域的畅销书时，你就知道，这个领域比较容易的题目都已经

有答案了。”他一边转动一把小刀，一边跟我说。

在研究生院，他不得不在物理之外寻找一个令人满意的有关混沌学科的研究题目，沃茨对于我试图回答的好几个问题都很有兴趣。比如人们为什么喜欢他们喜欢的事物，为什么会做他们做的事情，流行是怎样传播的。然而，沃茨并没有从设计师和作曲家开始，他是从蟋蟀开始研究的。

“我最初感兴趣的是生物学。然后，我开始研究蟋蟀的网络以及它们是怎么分辨彼此的鸣叫的。”他这样告诉我。沃茨对动物的网络感兴趣，但是他更想回答的问题是关于人的网络。比如为什么一个发端很小的事物会成为一种主流的运动，比如艾玛这个名字的流行。这就和蟋蟀是怎样和谐地一起鸣叫的问题一样。

与此同时，沃茨在给他父亲打电话。父亲问他有没有听过一个理论：世界上的每个人都能通过6次握手和美国总统联系起来（即六度分隔理论）。那时候是1995年，沃茨还没有听说过这个理论。他并不知道这个理论究竟是正确的还是错误的，但这让他开始认识到蟋蟀辨音和六度分隔实际上是同一个理论。他开始思考，社会传播是不是像蟋蟀鸣叫、衣着时尚和流行文化一样，是由大众行为来引导的。也许关于流行文化最基本的问题并不是“为什么我们会喜欢我们喜欢的事物”，而是“为什么你喜欢的事物变成了我喜欢的事物”。

虽然在我们的讨论中他喜欢挑战我的理论，但是我还是很喜欢沃茨。其中的一个原因是他对于一些产品成功原因的分析非常理性，而且他非常擅长在感性的解释中寻找漏洞。他对于头脑迷糊的思考最好的抨击是为什么《蒙娜丽莎》是世界上最流行的绘画作品的分析。

今天，人们对于莱奥纳尔多·达·芬奇这幅画像的价值没有任何疑义。《蒙娜丽莎》是世界上名副其实的最珍贵的绘画作品：它保持着艺术作品最昂贵的保险额的吉尼斯世界纪录。1973年，艺术批评家肯尼思·克拉克把《蒙娜丽莎》称为“完美的最佳实例”，并认为这幅画完全当得起世界上最著名的绘画作品的头衔。但是在19世纪，《蒙娜丽莎》并不是巴黎卢浮宫博物馆里最著名的作品。历史学家唐纳德·萨松曾说过，在1849年，《蒙娜丽莎》的估值为9万法郎。这是一大笔钱，但是和同一个博物馆保存的提香的《以马忤斯的晚餐》的15万法郎，以及拉斐尔的《神圣家族》的60万法郎比起来，还差得很远。

《蒙娜丽莎》的名气得益于一个愚笨的馆长。1911年8月11日，星期一，温琴佐·佩鲁贾，一个失业的意大利画家，走进卢浮宫带走了《蒙娜丽莎》。法国的报纸对于这个失窃事件震惊万分，并且愤愤不平地强调这幅画的历史意义。《蒙娜丽莎》消失了几年，直到佩鲁贾在佛罗伦萨试图出

售这幅作品并罪有应得地落网。在这几年里，佩鲁贾一直不敢出手，因为他知道，一旦出售，他就不可避免地会被抓住。《蒙娜丽莎》的失而复得和回归法国都是震动国际的新闻。

在绘画失而复得几年之后的1919年，现代派画家马塞尔·杜尚制作了一个带有小胡子的《蒙娜丽莎》的复制品。他把这个作品取名为《带胡须的蒙娜丽莎》（*L.H.O.O.Q*）。注 《蒙娜丽莎》平静的微笑为很多其他画家带来了源源不断的搞笑灵感。所以在过去的一个世纪里，很多著名的画家都制作了他们自己的《蒙娜丽莎》恶搞作品。这些人包括贾思培·琼斯、罗伯特·劳森伯格、勒内·马格里特、萨尔瓦多·达利和安迪·沃霍尔。现在，杯套上、杂志封面上、书皮上、电影海报上和小饰品上，《蒙娜丽莎》的脸无处不在。那些解释《蒙娜丽莎》为什么是历史上最著名的绘画作品的批评家往往忽略了一个事实，那就是在这幅画存在的大部分历史时间中，它并不是最著名的绘画作品。所以，这些人往往会用类似下面的话做总结："《蒙娜丽莎》是世界上最著名的绘画作品，因为它有《蒙娜丽莎》所有的特质。"

这类解释让沃茨抓狂，他哀叹一些分析师、潮流达人和记者事后诸葛亮的行为。这些人宣称他们完全明白为什么一些事物取得了成功，但是他们只是在这些事物取得了明显的成功之后才这么说。他提醒我们提防那些宣称自己能够预测未来，但是仅仅能提供回顾性证据的人。注

沃茨是一个"信息级联"方面的专家。一个级联就是一个信息流，一个全球级联就是一个扩散甚远的资讯地图，是一棵从微小的种子发展而成的大树。在真实世界里，全球级联既包括意外的流行，比如填充玩偶豆豆公仔，也包括可以预测的流行，比如成功的《星球大战》系列。流行和级联各有不同的规模，但是它们都包含一个共同点，那就是一切从零开始。

为了观察一个资讯是怎么从零变为上百万的，沃茨设计了一个上千人的宇宙模型。也可以将这些人称为"节点"，因为他们相互联系。我们可以把这个模型叫作沃茨的世界。在沃茨的世界里，每个人或者每个"节点"都有两个变量。一个是易变性，也就是一个人适应一种新的行为的能力。另一个是密度，也就是每个人和其他多少人相连接。沃茨一次又一次触动这个包含着不同的易变性和密度的网络，有时触动达上百万次。然后，他开始观察一个趋势是如何扩散到上百万人中，或者从不扩散的原因。

他意识到的第一件事是，存在着具有易变性和不同密度的"金发姑娘"区域。对于一个易变性低的上了年纪从来不改变自己习惯的人，或者密度低的西伯利亚隐士，任何广告对他们都是没有意义的。但是另一个极端会带来同样的问题。打个比方，你容易受到布卢明代尔百货公司、盖璞或者你

看到的其他服装店的影响。在这种情况下，哪一个品牌都不能指望你，因为你会不断地改变自己的想法。一个容易受到任何影响的消费者和一个不会受到任何影响的消费者一样不可靠。

沃茨在他的网络里发现了一个特殊的点，在这里，级联非常少，但是影响非常大。在沃茨的这个世界里，99.9%可能什么都不会发生。但是，在另外的0.1%中，整个网络都会被动员起来，形成一个巨大的世界级联。

“呀，那很有趣。”我说。

“这就是数学题。”他回答说。如果一次触动有0.1%的机会成为一个全球级联，那么给它几千次机会，它终将触发一些全球级联。这就是数学的原理。

但是想象一下，你就生活在那0.1%的世界中。想想自己是一个像我一样的记者，拿着工资，假装自己明白事物在这0.1%的世界中运转的原理。我可能会看到数不胜数的不明所以的成功，然后试图解释这个偶然事件有多么不可避免。比如独立电影《我的盛大希腊婚礼》或者韩国流行歌曲《江南style》的成功。

沃茨说：“当记者看见产品成功了，他们总是试图解释这个成功的必然性。他们会说：‘这个成功的产品的特点是什么？’然后他们会说，这些特点一定非常特别。注或者他们试图找到那个发起这个趋势的人，因为他们觉得这个人一定是非常特别的。”沃茨认为，这种思维方式创造出一系列毫无意义的成功理论。如果一部恐龙主题的电影在5月获得了成功，那么接下来就会有上千篇文章宣称，恐龙有一种特别的吸引力，哪怕另一部恐龙主题的电影在1月放映时刚刚惨败。如果一个伯利兹音乐家在2016年取得了巨大的成功，那么一些作家就会认定，伯利兹音乐有一些内在的吸引力，哪怕这是一个世纪以来伯利兹音乐唯一的一次流行。

但是用概率来思考是非常概念化的，而且常常是不可能的。预言家或者说今晚有50%的降水可能性，或者说一部电影有10%的可能性在第一个周末卖出1亿美元票房。这些预测背后都有大量的知识储备。但是最终，可能下雨也可能不下雨；电影有可能卖1亿美元，也有可能卖不到。概率对于反复发生的事情在直觉上是可以接受的。你可以掷硬币一直掷到自己的手指发麻，正面和反面的概率最终会接近50%对50%。但是生命是一个巨大的轮盘赌，只为每个人转一次。

所以，大多数人不用百分比思考。他们用故事思考这个世界，行动和反应，因与果——在此之后，因而必然由此造成。任何故事都比混沌来得好。事实上，有些人会说，生活中的混沌是一种慢性病，而故事是治疗方

法。

在沃茨的世界里，同样的产品在类似的环境里可能是一个扣杀或是一个哑炮，差别只在于概率、时机和运气。

例如，1954年，电台里播放了一首摇滚歌曲，成千上万的美国人听到了它，但是没有购买，它就和《昼夜摇滚》的命运一样。

然后，这首歌在1955年重新发表了，用了略微不同的介质针对略微不同的观众。情景发生了变化，一系列不可能的事情接连发生，一首曾经被整个国家忽略的歌成了流传全美的摇滚圣歌，就和《昼夜摇滚》的命运一样。

在买了《昼夜摇滚》的7.5万人里，有一个来自比弗利山庄的名叫皮特·福特的男孩。他出生在一个拥有广泛的音乐才华和千变万化的品位的家庭。他的母亲埃利诺·鲍威尔是一个著名的踢踏舞演员，喜欢听《摇摆之王》、班尼·古德曼的歌和爵士乐。他父亲格伦·福特是一个电影明星，喜欢夏威夷曲调。但是年轻的皮特寻找着自己的定位，沉浸在黑人乐队和“种族音乐”里。

皮特的朋友不多，也很少有人去他们那个占地5英亩[注]的家里拜访，但这并没有阻碍音乐成为他的避难所。深夜里，他会独自听亨特·汉考克（第一个在洛杉矶KFVD电台和KFOX电台播放节奏布鲁斯的电台音乐节目主持人）的节目。他的母亲常常开车带他到比弗利山庄的音乐商店购买成捆的黑胶唱片。这些唱片大部分是黑人写的，他们是节奏布鲁斯和摇滚的真正先驱，包括节奏之王（Kings of Rhythm）、约翰尼·埃斯（Johnny Ace）、金莺乐队、乌鸦乐队（the Crows）、红鹤乐队（the Flamingos）、云雀（the Larks）等等。福特告诉我：“如果名字里面有鸟，那一定就是为我准备的。”

福特一家在比弗利山庄居住的那座有20个房间的房子之前属于马克思·斯坦纳。马克思·斯坦纳是为电影《卡萨布兰卡》和《乱世佳人》作曲的好莱坞作曲家。在这个家里，有一间摆放珍宝的瓷器室，那是一间400平方英尺的音乐室，当年，斯坦纳配备了先进的高保真技术：墙壁上装饰的金色叶子闪闪发光，一面墙上整个是中国壁画，河流蜿蜒流过一望无际的青山。在房间的两个角落里，安装了3英尺高的扬声器，皮特·福特常常坐在绿色的印花棉布沙发上听他喜欢的那些以鸟的名字命名的乐队的歌曲。

1954年，在一次去比弗利山庄音乐商店的时候，9岁的皮特·福特买了一张由迪卡唱片公司出品的唱片。唱片的A面是《十三个女人》，他很讨厌这

首歌。

“我当时觉得这张唱片很差劲。”福特笑着告诉我，“我的意思是，我真的非常讨厌这首歌。然后，我把唱片翻过来，看见了《昼夜摇滚》。我觉得这是一首鼓点非常好的好歌。但是我并不能说这是我最喜欢的歌，我更喜欢金莺乐队。”

几个月之后，他的父亲格伦·福特正在拍一个讲述市中心学生的新电影，名叫《黑板丛林》。一天下午，就在电影拍摄接近尾声的时候，电影导演理查德·布鲁克斯到福特家拜访。格伦给布鲁克斯倒了一杯酒，两个人开始谈论电影的总谱。布鲁克斯说，他正在寻找一首欢快的歌曲作为电影的片头曲。最好是一首能激起边缘一代本能的牛仔旋律。格伦对布鲁克斯说，他儿子很喜欢前卫音乐，可能能够分享一些唱片。

“我把理查德·布鲁克斯和我父母带到音乐室，理查德说：‘让我们来看看你都给我们准备了什么？’”福特回忆说，“我给了他一些唱片，有乔·休斯敦的作品，有杰克·特纳的《摇，摇，摇》，还有比尔·哈利和他的彗星乐队的《昼夜摇滚》。”

后面发生的事情栩栩如生地烙印在福特的记忆里，也烙印在这个国家的记忆里。接下来发生的事情让摇滚成了美国的主流文化。“在我10岁生日的前三天，也就是2月2日。《黑板丛林》在西诺剧院进行了小规模试映。”他说，“我是和我的父亲一起去的。”电影开头是一段字幕，随着鼓声出现一段文字：

生活在美国的我们有幸有一个教育系统，这个系统能够服务于我们的社区和我们对于美国年轻人的信仰。

今天，我们关注青少年犯罪问题，它的原因和它的影响。我们尤其关注这个犯罪问题对我们学校的影响。

这里描述的场景和事件都是虚构的。

然而，我们相信公众意识是解决任何问题的第一步。

基于这种观点和信仰，我们制作了《黑板丛林》这部电影。

就在这时，比尔·哈利那个著名的数数声响了起来。“1、2、3点，4点，摇滚起来！”当强拍出现的时候，《黑板丛林》这几个字也出现在屏幕上。这个小男孩就像触电了一样——他推荐的唱片居然出现在一部好莱坞主流电影的开场。

《昼夜摇滚：引领摇滚革命的唱片》（*Rock Around the Clock: The Record That Started the Rock Revolution*）的作者吉姆·道森说：“《昼夜摇滚》突破性的成功和它作为《黑板丛林》的片头曲这件事密不可分。”大家对于《黑板丛林》所引起的社会反响也有点儿超乎想象。这部电影不但在青少年里影响巨大，在家长和政治家中也激起了很大的反响。看完电影，孩子们在电影院的走廊里跳舞，在他们的车里吼叫歌唱。1955年5月17日，《费城调查报》报道说，普林斯顿大学宿舍举行了一场比赛，看谁能从他们的房间最大声地播放这首歌。午夜时分，学生们倾巢出动，聚集在操场上，点燃垃圾桶，在大街上来来回回地追逐、呼喊、歌唱。同时，几个主要的美国城市审查了这部电影。孟菲斯市市长禁止青少年观看这部电影，亚特兰大市试图禁止这部电影播放，因为一个市议员的夫人认为这部电影威胁到了“城市的和平、健康、道德观和良好的秩序”。

《黑板丛林》开启了一条道路，托起了摇滚这个题材。1955年7月2日，在《黑板丛林》上映的三个月之后，《昼夜摇滚》成了全美销量最高的单曲，也成为第一首在公告牌排行榜上登顶的摇滚歌曲。最终，它的销量超过了“猫王”、披头士、麦当娜、迈克尔·杰克逊的歌曲。注

混沌的一个定律就是当前轨道上的微观变化会导致未来结果的巨大差异。巴西的蝴蝶扇一扇翅膀，印度尼西亚的海岸上就掀起了一阵太平洋台风。1954年和1955年最流行的歌曲是美妙的华尔兹和20世纪50年代晚期的一些作品。在《昼夜摇滚》之前和之后，公告牌排行榜上的冠军分别是煽情的《奔放的旋律》和民谣《得克萨斯的黄玫瑰》，这首歌听起来像19世纪50年代写的。

哈利对于排行榜短暂的篡夺预示了美国流行音乐文化体系的瓦解。20世纪50年代末，摇滚征服了流行音乐，并带来了几次文化和政治上的变革。首先，流行音乐的重心从歌曲转移到歌星本身。20世纪前半叶的流行符号是弗兰克·辛纳屈或平·克劳斯贝，他们因擅长演奏可以在家表演的通俗歌曲而闻名，他们也是专业的诠释者。20世纪60年代的乐队和艺术家，比如披头士或者滚石乐队，写作和表演的大多是他们自己原创的音乐。摇滚革命昭示着现代明星时代的来临。

其次，摇滚的崛起改变了美国文化那种持续了10年的慵懒自满状态。众所周知，白人乐队将黑人音乐家创作的音乐流派变成了主流。但是，他们对黑人艺术家的创造性剥削更明显。可以说，20世纪50年代最流行的歌曲往往都是白人翻唱的黑人艺术家演唱的旋律。比如，麦瑰尔姊妹的《诚挚的》就借鉴了月光乐队（the Moonglows）的作品，佩里·科莫的《科科莫》则是受了基因和尤妮斯的启发。1955年，公告牌终于宣布：“黑人逐渐成为唱片领域的流行艺术家。”但是，就像1991年公告牌在纪念嘻哈音

乐时说的，这仅仅是对已经存在了十多年的事物一个迟到的认可。

即便摇滚名人堂已经被“猫王”埃尔维斯·普雷斯利、查克·贝里和巴迪·霍利这样的人占满，但批评者仍旧把摇滚称作“丛林音乐”。1957年，杂志《真奇怪》有一期的封面就是哈利周围有一群没穿衣服的非洲部落居民在打鼓跳舞，这不是成年人嗤之以鼻的吵闹音乐和扭屁股舞。这类音乐本身就昭示着美国白人正在失去文化上的垄断地位。即便是城市家庭也不得不面对黑人文化的元素，不管他们愿不愿意。

很难想象这样的一个世界，那里没有《黑板丛林》，摇滚乐也从来没有被世界大张旗鼓地接受过。在那样的一个世界里，1965年或者2015年的流行音乐听起来会是什么样子呢？当一些产品取得突破的时候，它们留下的不仅仅是一个印记，它们震动世界，改变氛围，宣示一个旧秩序的消亡。《昼夜摇滚》是一颗文化小行星。它不但和地球相撞，也造成了恐龙的灭亡。

《昼夜摇滚》这个故事讲述的是伟大的创作、电影的广泛影响力和20世纪50年代的青少年文化大熔炉。但是它讲述的同样是令人难以置信的运气。每一个听《昼夜摇滚》的人听到的都是同样的音节、文字和切分音。1954年的听众听过就忘掉了，而1955年的听众却听到了一个世纪以来的最强音。一首歌，两种不同的推广方式，带来了两种截然不同的结果。这听起来像混沌理论家喜欢的故事。

1996年，经济学家亚瑟·德·万尼和大卫·沃尔斯研究了20世纪80年代上映的300余部电影的票房，试图寻找观众的行为规律。然而，他们发现，这些数据表现出来的规律就是没有规律。“电影是复杂的产品。”他们在随后发表的文章中说，“而且，电影观众在电影上映期间的信息级联途径非常多。因此我们不可能把一部电影的成功归因于任何一个单独的偶然因素。”

简而言之，好莱坞就是混沌。

好莱坞的成功并不遵循那种很多电影的票房都达到了平均水平的正态分布。相反，好莱坞电影遵从幂律分布，也就是少数的电影赚取了多数的成功。理解幂律分布市场的最好办法是想象一下买彩票，绝大多数人什么也得不到，只有一小部分人赢取了上百万美元。所以，讨论彩票的“平均”收益是没有意义的，在好莱坞也是这样。2015年，6个主要的制作公司发行了超过100部电影，其中最成功的5部电影占据了22%的票房总收入。

怎样才能更好地理解一个充斥着失败和流行产品的市场呢？

福特汉姆大学的市场营销学教授艾尔·格雷科和一个图书出版方面的专家对娱乐行业做了如下总结，娱乐行业是“一个复杂的、适应性强的、显示玻色–爱因斯坦分布的半混沌的行业。这个行业同时具有帕累托幂律特性，并存在双侧不确定性”。这段话听起来晦涩拗口，但是很值得逐字逐句地研究一番。

• 复杂性：每一年都有几百部电影被制作出来给几十亿的潜在观众看。这些观众看广告、读影评，并且彼此模仿，进而决定他们要买的下一张电影票。在短期内，下一周电影销售情况最好的预测指标就是这一周的销量。但是鉴于每一个人都在不断地影响着其他人，预测遥远未来的电影票房就像预测杂乱分布在台面上相互碰撞的16个台球最终会停成什么局面一样。

• 适应性：当某个题材的某一本书获得成功时，行业里其余的人都会复制这本书。但是，不论是情色罗曼史、反乌托邦青年小说，还是纪实流行心理类书籍，过度的模仿最终都会使这个流行趋势消失。等到下一个适应市场的突破性产品出现的时候，这个流行趋势就会变得索然无味。给一线明星巨额片酬在20世纪八九十年代的好莱坞看来，是最保险的办法，于是巨星们的片酬飞速增长。直到出现了一些挫折，比如1993年由阿诺·施瓦辛格主演的《幻影英雄》票房惨败。这些挫折改变了好莱坞巨星可以主演任何影片的错误认识。在电视领域，观众们最近也见证了这类效应。很多人曾以为，漫画英雄看起来都是不朽的，但是漫画不可能是电影的终极方案。从这个角度讲，每一个文化创举都是一颗种子，会带有某些讽刺色彩地孕育它们自己的消亡，因为过度的模仿最终必然让流行趋势变得索然无味。

• 玻色–爱因斯坦分布的半混沌行业：一百年前，科学家萨特延德拉·纳特·玻色和阿尔伯特·爱因斯坦总结出密封容器中的气体分子在某一时间会强烈凝聚，而这是不可预测的。我们可以把流行文化的消费者想象成气体分子。在某一个时间点上，他们会以购买同一本书或者观看同一部电影的方式聚集在一个不可预知的文化产品周围。回想一下沃茨的观点：就像巨大的地震一样，一些“世界级联”在数学上是不可避免的，但是在比较遥远的时间点上，预测这个时间是不可能的。

• 帕累托幂律特征：意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托因为发现一个国家的财富遵从幂律分布而广受赞誉。他发现，80%的财富都集中在20%的人的手中。这个帕累托幂律被引申为80%的销售来自20%的产品。在电影行业，德·万尼研究发现，1/5的电影贡献了4/5的票房收入。在图书出版行业，超过90%的收入来自10%的书籍。在数字化市场，这种现象更加严重。60%的应用商店营收来自0.5%的公司。对于流行文化的创造者来说，

绝大多数的赌局都将以失败告终。出版业的大年和小年最终可能仅仅取决于交易中的少数几笔。

• 双侧不确定性：编剧和制作人并不知道两年后观众想看什么。观众也不知道两年后会有什么电影上映，而且他们也不完全知道自己到时候想看什么。然而，好莱坞的生意源于预测观众们在某些年之后想要看什么，哪怕当你问很多人这个问题时，他们自己也说不清楚。

如果这让制造流行看起来非常无望，那么，好吧。人们通常不知道自己想要什么，但是如果他们的一些朋友都喜欢一个产品的话，他们也会密集地聚集在这个产品的周围。因此，为这些人生产复杂的产品是非常艰巨的工作。而意识到创作者、企业家、唱片公司、电影工作室，以及媒体公司先天就需要承担这些压力，是很有必要的。观众无比神秘，而市场充满混沌。在这样的环境下，多数创新最终会失败不是很正常吗？

破解混沌的一个方法就是拥有分销渠道。如果你能贿赂电台让它们播放你的歌，那么做音乐的风险就会大大降低。所以唱片公司为此努力了几十年，一直到联邦政府认为这种行为不合法，并且出台了联邦通信委员会（FCC）的《贿赂条款》。如果你拥有院线，那么制作电影的风险就会大大降低。所以，电影公司事实上在几十年里一直都拥有很多电影院。一直到1948年，美国联邦最高法院裁定，这种行为构成了反竞争的寡头垄断，进而终结了这种好莱坞电影体系。拥有分销渠道带来的问题并不是这种方法没有效果。相反，这种方法太有效了，但是它是违法的。

第二种方法就是让受众生活在一个充满广告的环境中，借此来保证每一个可能对这个产品感兴趣的消费者都能了解这个产品。在20世纪40年代，平均每一个美国人每年购买将近30张电影票，而近几年，这个数据降低到4张。电影公司怎样才能把这些善变的人拉回电影院呢？它们需要把电影变成全国性的轰动事件，用巨大的市场预算支撑盛大的电影制作，不间断地进行广告宣传，用海报覆盖每一寸土地。在1997年的一篇经济论文中，德·万尼表示，电影公司可以通过“史无前例的宣传开销”来降低失败的风险，而这正是电影公司采取的手段。随着市场花费的飙升，主要电影公司的数量在过去的20年里持续下降。1980年，主要电影公司为1美元票房收入投入的广告费少于0.2美元；而现在，它们为1美元票房收入投入的广告费达到0.6美元。

最后，好莱坞从这本书第2章讲述的事件中受到启发，在熟悉性的基础上创造新产品，比如系列电影、改编和对经典产品的重新演绎。在过去的20年里，好莱坞的核心战略逐渐向系列产品转移，特别是以超级英雄为核心的系列产品。1996年，位列前10的电影中没有一个是系列电影或者超级英雄电影。当时名列前茅的电影是《独立日》《龙卷风》《前妻俱乐

部》。基于漫画的电影的票房收入只占总票房的0.69%。在之后的10年中，每年票房前10的电影大多都是后传、前传或者翻拍的作品。在2016年发行的前371部电影中，有4部超级英雄电影——《美国队长：内战》《死侍》《蝙蝠侠大战超人》《X战警：天启》，它们占据了29%的票房总收入。在某种程度上，好莱坞从老套的电视剧中学习到：如果一个故事有很好的观众黏性，就可以一直不断地推出新的续集。

系列电影的策略利用了角色和故事的熟悉性和“可预知性”，是艺术混沌本质的商业解决方案。但是，它同时也是对电影全球化的直接反应。现在，美国人对于电影票的购买热情比电影发明以来的任何时间点都低。同时，几乎所有的票房增长都来自东亚和拉丁美洲。海外观众的增长激励电影公司生产视觉上的“罗塞塔石碑”，也就是在任何语言文化中都能被理解的故事。英雄利用爆破等手段摧毁坏蛋比任何语言都更加全球化。

系列电影可能是缓解电影生产过程中不确定性的一个原始手段。但是这种手段带有创造力和经济层面的双重副作用。好莱坞摒弃聪明灵巧复杂的剧情而转投超级英雄系列，观察到这个趋势的剧作家也转移到电视剧领域。“电视领域的黄金时代”和“电影的系列时代”的重合绝非巧合。包括网飞和葫芦网这种视频网站在内的各类平台播出的电视剧数量从20世纪90年代后期的100部增长到2015年的超过400部。电影公司教导观众只观看那些进行了声势浩大的市场宣传的电影。这种做法排挤了小成本制作的电影，同时把它们未来的导演推向了电视制作人的温暖怀抱。更严重的是，大制作策略同时也意味着，一旦失败，后果会异常惨重，这令电影制作人很绝望。好莱坞电影史上的前30部最赔钱电影中有27部是在2005年之后发行的。

就像垒球比赛里面说的，“生于长球，死于长球”。或早或晚，混沌终将获胜。

《黑板丛林》是一个恶名昭著但票房惊人的电影，尽管票房还算不上巨大。

这部电影在1955年的票房收入让它位列当年最受欢迎电影的第13位。排在《新艺拉玛假期》《舰上风云》《战争的呼喊》《俄克拉何马！》《红男绿女》《小姐与流氓》《战略空军司令部》《明月冰心——照杏林》《百战荣归》《乘风破浪追万里》《七年之痒》《铁汉娇娃》之后。如果你听说过这12部电影中的5部，那么恭喜你，你已经超过我了。但是这些电影的受欢迎程度都超过了推出史上最畅销摇滚歌曲的那部电影。

世界上没有哪一个数据模型能够预测下面的结果。一首出现在中等唱片B面的很多人听过就忘掉的歌，是当年排在第13位的最受欢迎电影的主题曲，居然最终变成了划时代的最流行的摇滚乐。

依靠创造力的行业是一场概率的游戏。这个游戏是一个复杂的、适应性强的、显示玻色–爱因斯坦分布半混沌的，且具有帕累托幂律特征，存在双侧不确定性的现象。你作为一个创造者正在创造一个不存在的，而且观众也不能事先知道他们是不是喜欢的产品。

要与这种不确定性作战，你需要的不仅仅是好的主意、超乎寻常的执行力和有力的市场手段（虽然成功常常也需要这些条件），更重要的是，你需要对不可避免的失败有一种不屈不挠的毅力。就像邓肯·沃茨所说，如果一次触动有0.1%的机会成为一个全球级联，那么给它几千次机会，它终将会成功那么几次。创新市场的混沌并没有解药，你只能倔强地忍受它。

比尔·哈利就有这种倔强。从任何角度来说，他都不应该出现在那个录音棚里。他是一个有着肥下巴的牛仔歌手，并不适合那个电视迅速发展的年代。他的唱片公司拒绝了他的歌，他的渡轮在淤泥里搁浅，他的录音过程简直是一场灾难。一个理性的人可能早就放弃了。

但是比尔·哈利不是这样一个理性的人。他离开了他的唱片公司，和另一个唱片公司协商出一个宝贵的录音机会，一路小跑着来到纽约的录音室，甚至花几个小时的时间录了一首他并不喜欢的歌，只是为了能有130秒的时间来完成他自己钟爱的歌。

所以当你想到哈利的时候，你也应该记住他是怎样冲破障碍、获得成功的。如果除了爱因斯坦、帕累托幂律以外，你还可以记下更多东西，那么请记下下面这些：一个半盲的孩子自学了吉他，他追逐自己内心的西部牛仔之梦，经历了上千次失败，只是为了能在1954年4月12日这一天，在一个共济会教堂里获得属于自己的一次机会。在那里，他只用了一次机会就唱出了那首卖了4000万张唱片的歌，他就是用自己疲惫的嗓音从“1”数起的。

---

1. 如果你把《摇滚新联合》第33秒到第48秒这15秒的吉他独奏和《昼夜摇滚》从第44秒到第59秒的吉他独奏对比一下，你就会发现，这两处毫无差别。

2. 事实上，在写作这本书期间，沃茨和我聊过几次。我一直尽量小心地保证我的草稿中所选用的故事描述的都是放之四海而皆准的经过多次验证的原则，比如曝光效应；而不是从另一个角度出发，先寻找有趣的故事，

然后搜寻能塞到这些故事中的理论。

3. 如果你用法语读这几个字母的话，它的意思是“她的屁股热烘烘”。

4. 在2004年的电影《贱女孩》中，阿曼达·塞弗里德饰演的蠢笨的凯伦·史密斯宣称自己能够通灵，因为她的胸部能够预测什么时候下雨。当大家要求她提供证据的时候，她解释说：“嗯，下雨的时候它们是知道的。”因此，很多像沃茨这样的科学家都对许多号称有先见之明的作家的“才能”抱持可疑的态度：他们只是在雨打湿了他们的衣服之后才能预测下雨了。

5. 沃茨在这里描述的事情可以归到很多类型里。就像丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》中特别指出的偏见，“我一直都知道”或者“一旦发生了，这是最有可能的结果”。

6. 1英亩≈4046.86平方米。——编者注

7. 1955年9月21日，在《综艺周刊》的一个广告上，迪卡唱片公司感谢电台的音乐节目主持人让《昼夜摇滚》的销量“突破了200万”。但是，在页面的最下方，唱片公司同时邀请主持人播放公司的最新歌曲《眼花缭乱》。公司认为，这首歌的市场“受到了《昼夜摇滚》的挤压”。就像我们在第3章讨论的那样，20世纪的音乐在排行榜上的起伏变化非常快，因为唱片公司存在很大的偏见，常常强烈建议电台音乐节目主持人播放它们最新的音乐。这是一个非常好的例子：1955年9月，在《黑板丛林》上映短短几个月之后，迪卡唱片公司刊登了整版广告抱怨说，比尔·哈利的流行“挤压”了公司其他的产品。

第8章 “藏在暗处的广播”

流行即产品：从1到100万的现象级传播

世界上最流行的女性色情网站在很多人看来根本就不是色情网站，这个网站就是同人小说网（FanFiction）。同人小说网是一个大众化的在线篝火联欢。在这里，业余作家们改写流行故事，有时候会在剧情里混入一些性幻想的内容。这个粉丝小说网站里最流行的灵感源泉包括《哈利·波特》系列、主角是一个年轻忍者的日本漫画系列《火影忍者》、电视剧《欢乐合唱团》和《神秘博士》。但是这个网站对于流行文化最著名的贡献可能起于《暮光之城》系列。

很多年来，持续有同人小说网的作家在改编《暮光之城》里的贝拉·斯旺和爱德华·卡伦之间的爱情。在原著里，贝拉·斯旺是一个忧郁的十几岁少女，而爱德华·卡伦是一个美貌痴情的吸血鬼。同人小说网的作家们把他们的故事改编成各种不同的版本，并且渐渐地加入一些性描写作为关键的情节元素。这个在线同人世界是这个新的流行文化时代的标志。它非常大众化，拥有成千上万的作者和读者。对外面的世界而言，它又非常隐秘。但是，它是不会一直保持这种隐秘身份的。

《暮光之城》题材里最著名的同人小说作家之一是艾瑞卡·莱纳德。她有自己的工作和两个孩子，生活在伦敦西北部郊区伊灵。2008年11月，莱纳德观看了电影版的《暮光之城》，她完全被迷住了。她购买了这个系列所有的4本书，利用圣诞节假期花了5天的时间，一口气读完了这些书。她告诉我：“这是我度过的最好的假期。”

说起来略显尴尬。在30岁出头的时候，莱纳德是言情小说的热心读者。在去伦敦市中心的火车上，她阅读了上百本言情小说。她会认真地把书页折到后面，以隐藏封面上的图片。图片中经常是一个年轻女性，穿着不太适合出现在地铁里的装扮，倒在一个诙谐强壮的男性的怀里。最近，她迷上了色情小说，比如《强蛮淫人》，这是帕特·卡利法于1988年出版的一个短篇小说集。这本书里，经常穿插着带有虐恋色彩的女同性恋桥段。

2009年，莱纳德注册了一个同人小说网站的账号，网站要求她取一个笔名。当她发现自己的首选已经被别人占用时，她想到了自己儿时最喜欢的英国动画片《诺金的支架》和故事里友好的冰龙混血儿。她尝试输入雪后·冰龙，系统接受了这个名字。

《暮光之城》的同人小说世界是一个形式和题材的大杂烩。主角爱德华被设定为安静的笨蛋、跛脚的父亲、有控制欲的性爱超人、顺从的艺术家、

全身布满刺青的恶棍或者精致的牛津剑桥高管。莱纳德对于绑缚与调教（BDSM）的诠释非常着迷，尤其是那些带有办公室场景的设定。在几个月的时间里，这个被同人小说网读者称为“冰”的作家成了公认的明星。她的作品最初的名字是《宇宙之王》（*Master of the Universe*）。在这个故事里，爱德华是一个有绑缚情结的首席执行官。

就像乔治·卢卡斯在20世纪70年代所展示的那样，最会讲故事的人通常是拼贴画艺术家。他们将以前从来没有组装过的幻象拼接在一起，创造了一个既有惊喜又有熟悉感的故事。莱纳德的故事是受到市场认可的畅销作品。她在同人小说网上获得了超过5万个评论和超过500万读者。

她在这个网站上最忠实的粉丝之一是一个叫阿曼达·海沃德的澳大利亚作家。她们在2010年年初通过推特网联系上，并且交换了信息。在那一年的10月，海沃德在澳大利亚新南威尔士成立了一个小的数字化出版工作室，名叫作家咖啡店。她提议出版莱纳德的作品。开始时，莱纳德是拒绝的。但是随着《宇宙之王》成为整个同人小说网最受欢迎的故事，莱纳德开始焦虑，害怕别人会窃取她的劳动成果，她决定由自己来出版这些故事。

2011年5月22日，她离开了同人小说网。三天后，她的故事被做成电子书。由作家咖啡店出版的纸质版本给这个故事取了一个新名字，莱纳德也更新了笔名，这本书成了E. L.詹姆斯写作的《五十度灰》。

海沃德在澳大利亚出版过的书不多，在同人小说社区之外，也很少有人听说过那些书。但是，有上千人关注了海沃德和“冰”，并在2011年5月詹姆斯的第一本书刚出版时，就购买了它。詹姆斯使用在线评论功能和关注她的同人作家以及读者保持着长期紧密的沟通，她花了很多的时间来阅读和答复书迷的评论。这些努力创造出一种很少在第一次出书的作家身上发生的事情——一个规模巨大的由读者、评论者和同类作家构成的阅读群体诞生了。

事实上，直到2011年年底，还基本上没有什么来自伦敦或者纽约的大出版社听说过这本书或者这个有着神秘笔名的作者。几乎没有人能想到，在之后不到6个月的时间里，詹姆斯的故事竟会变成出版历史上最伟大的意外成功事件之一。同时，这本书也成了一个全球性的文化现象。到了2012年夏天，包括《纽约时报》、《赫芬顿邮报》、美国有线电视新闻网、哥伦比亚广播公司在内的几个美国新闻机构都做出了同样的评论。这本书不仅获得了成功，而且获得了“病毒式”的成功。

将观点比作疾病似乎成了一种时尚。一些流行歌曲像病毒一样流行，一些

产品极具传染性。广告商和制作者创建了“病毒”营销这个理论。这种理论认为，仅依靠口口相传就能简单地将一个小的想法变成一个现象级的事件。从这里衍生出一个流行观点，它认为企业并不需要为产品制定成熟的分销策略也能获得成功。如果它们生产的产品在本质上具有传染性，它们就可以坐等产品像病毒一样扩散（如图8–1所示）。

在流行病学里，“病毒”具有特定的含义。它是指一种疾病，这种疾病在自己消亡或者宿主死亡之前能够传染给另外一个人。这种疾病具有指数扩散的潜质。1个人传染2个人，2个人传染4个人，4个人传染8个人，不久之后，这种疾病就成了一种流行病。

观点是不是也能像病毒一样扩散呢？在很长一段时间里，没有人知道确切的答案，人们很难对闲言碎语的口口相传进行精确追踪。像紧身牛仔裤这样的时尚和普选权这样的观点是如何从一个人传递到另一个人的，同样难以追踪。所以在某种程度上，“这个产品像病毒一样扩散”就成了一种时髦的说法。其含义就是：“这个产品快速地发展壮大，我们都不知道它是怎么做到的。”

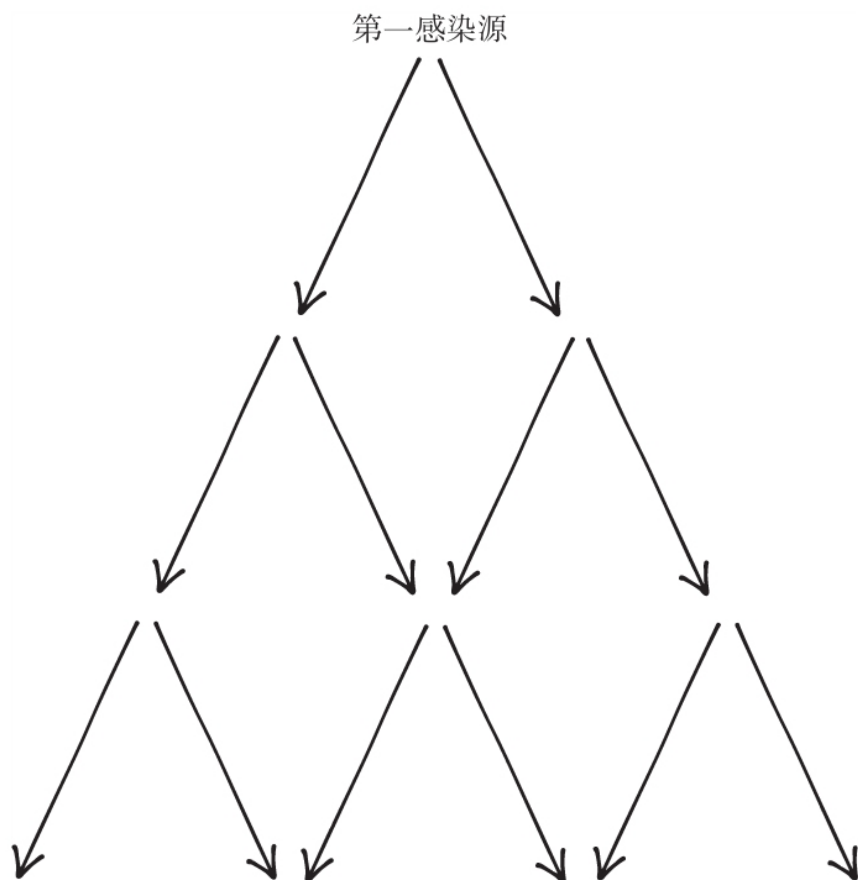


图8–1

但是确实，有一种扩散会留下痕迹，那就是互联网。当我在推特网上发布一篇文章之后，这篇文章被分享和再次分享，而这个级联的每一步都是可以追踪的。科学家可以使用这种方法在全世界范围内追踪一封电子邮件或者一篇脸书文章。在数字化的世界里，人们最终能够回答这个问题。观念真的会像病毒一样扩散吗？

答案非常简单，不会的。在2012年，几个来自雅虎的研究者研究了上百万条在线消息在推特网上的扩散路径。他们发现，超过90%的消息根本就不会扩散。只有1%，这么微小的一部分被分享了超过7次。没有什么东西真的会像病毒一样，即便是被分享次数最多的消息。人们在推特网上看到的新闻95%都直接来自信息源或者第一分享者。

如果互联网上的观点和文章从来没有像病毒一样扩散，那么为什么一些事物会在如此短的时间迅速地流行开来呢？研究者说，病毒扩散并不是消息到达大规模受众那里的唯一方式。还有另外一种机制，叫作“广播扩散”，也就是说，很多人都是从同样的来源获取消息的。他们写道：

广播的影响力可能非常大。超级碗吸引了超过1亿的观众，而最流行的新闻网站首页的日访问量也能达到类似的数量。因此，一个事物传播，或者广泛传播得非常快，并不足以说明它的扩散方式就是病毒式的。

在互联网上，虽然看起来每个事物都会像病毒一样扩散，但是事实上，能做到这样的只有很小一部分，甚至完全没有。他们总结说，互联网上的流行程度是“被最大广播的规模决定的”。数字化的流行并不是100万个一对一的传播组成的，而是几个1对100万的传播造成的。

把这个新发现推广到整个流行文化世界中，我们发现，文章、歌曲和产品的扩散并不像图8–1所描述的那样。相反，几乎所有的产品和观点都有从一个来源同时扩散到许许多多个体那里的炫目的瞬间。这种扩散并不像病毒，而是像图8–2所示：

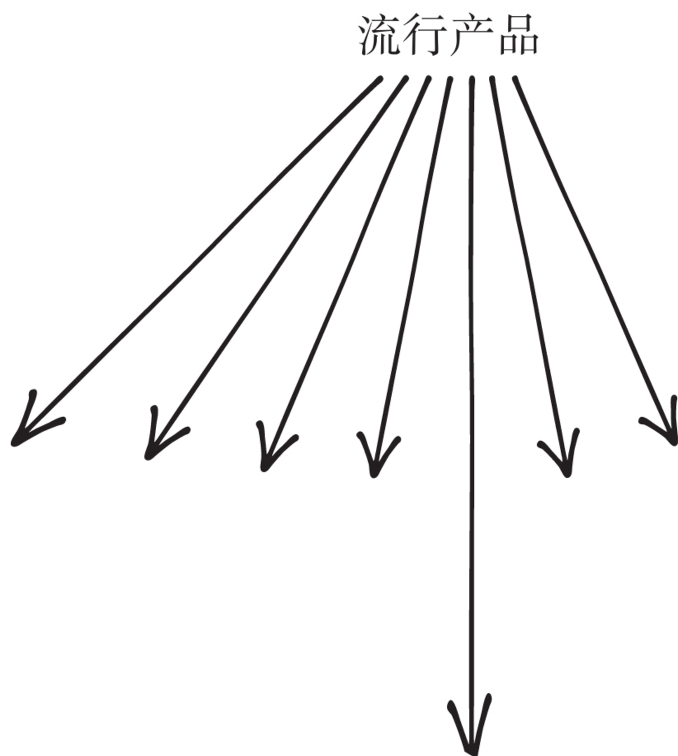


图8–2

想象一下，你周一早上到办公室后，一个同事告诉你，她在《纽约时报》看到一个新的鳄梨酱配方。几个小时之后，你和另外一个同事去吃午饭，他问你有没有听说过他从《纽约时报》上看到的新的鳄梨酱配方。下班之后，你回到家，遇到你的配偶，发现他/她的同事也讲述了自己在《纽约时报》看到新的鳄梨酱配方的事。描述这个现象通常的说法是，“《纽约时报》上关于鳄梨酱的文章像病毒一样扩散开”。但是事实是，这篇文章的扩散与病毒的传播并不一样。很多读者都阅读了这个大型国际报纸的美食版面。他们看到这篇关于鳄梨酱的文章，其中一部分人还与周围的人谈论了这篇文章。

疾病是一个有关传染性的比喻，我们需要另外一个流行病学的比喻来纠正病毒神话。这个比喻需要解释一个观点同时传递到多个人这种现象，就好像上千人同时从一个感染源感染了流感一样。

事实上，从这个角度分析，有一个非常好的故事。它是疾病研究史上最引人注目的几大事件之一。很多医学院都会给学生讲这个故事，很多流行的非小说类书籍也会研究这个故事。比如史蒂文·约翰逊的《幽灵地图》里面就讲过这个故事。它发生在19世纪50年代的伦敦苏豪区。

200年前有一个很流行的关于疾病的理论，这个理论认为，人们得病是因为一种叫作“瘴气”的幽灵的力量。瘴气是扩散在风中的看不见的毒药。就像吸血鬼和病毒理论一样，瘴气理论的流行也是因为它是一个非常好的没有明显瑕疵的故事。疾病的扩散一度就像口口相传的闲言碎语一样难以追踪。那个时候的人们对于微生物、细菌和病毒知之甚少。

在19世纪中期，伦敦既是全世界最大的城市，也是一个巨大的污秽聚集地，这让它成为疾病的温床。1854年突发的霍乱在城市里蔓延，三天之内造成了127人死亡。一周之内，伦敦有75%的居民都逃离了工作阶层聚集的苏豪区。市政府认为，疾病是通过空气传播的，瘴气被居民吸进了身体里。

科学家约翰·斯诺不同意这种观点。斯诺作为一个医生却有着记者的直觉。他采访了那个街区里几百个生病的和健康的家庭，在一个地图上绘制了这些家庭的位置。如图8–3所示，黑色加深的部分意味着这个家庭感染了霍乱。

斯诺的研究揭示了几个关键的线索：

（1）被感染的家庭聚集在几个街区里。

（2）在这个聚集地之外，基本上没有霍乱疫情发生。

（3）这个聚集地的中心是一个酿酒厂，但是酿酒厂里的工人基本上都很健康。

把你自己想象成一个侦探，手里拿着这张地图和这些线索。根据这个疾病的分布特征，你基本上就可以排除瘴气理论了。但是你仍旧会疑惑：这个疾病到底是像病毒一样，挨家挨户地传播；还是从一个传染源传播到许多家庭里的？为什么啤酒能够为生活在疾病流行区域的工人提供免疫力呢？

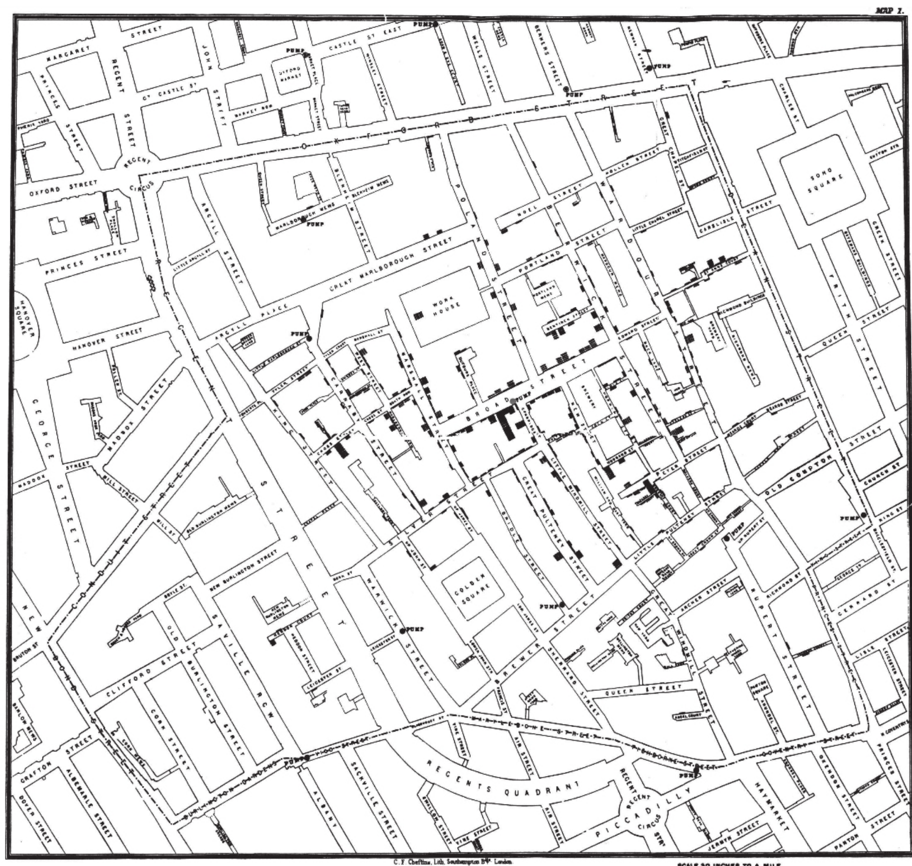


图8–3

斯诺在这张地图上添加了更多的细节。比如餐馆、停车场、水泵。然后，他注意到一些事情。对一些街区的居民而言，宽街上的水泵是离他们最近的水源。在这些街区，霍乱疫情严峻。在另一些街区，居民大多从另外一个水泵取水，霍乱疫情很少发生。感染霍乱的家庭都有一个相同点，那就是这些人都从同一个水源取水。

在写给《医学时报》（*Medical Times and Gazette*）编辑的一封信里，斯诺说："在靠近另一个水泵的家庭里，只有10起死亡事件。其中5个死者的家人告诉我，他们经常到宽街的水泵取水，因为比起附近的水泵，他们更喜欢宽街水泵的水。在另外三起死亡事件里，死者都是在宽街水泵附近上学的孩子。"那么，那些在核心区工作生活的酿酒工为什么能保持健康呢？他们是幸运的醉汉。作为劳动报酬，这些酿酒工获得了很多麦芽酒。麦芽酒的发酵过程需要煮沸的水，然后去掉有毒的颗粒。

这种疾病并不是通过空气传播的，也不是在家庭成员之间传播的。很多感染都是因为同一个原因：一个被污染的水泵。这个疾病的传播是广播性质的。

人类是社会动物，他们谈话、分享，将信息传递出去。但是，和真正的病毒不同的是，一个人被一个观点影响是出于自我选择。多数人在接触到一个事物时并不会自觉地传播，而病毒性疾病却会缓慢且稳定地持续传播。但是信息级联通常以井喷的方式快速传播而后又快速消亡。病毒理论的广泛传播得到很多市场宣传人员的支持。他们认为，在当今社会，一个事物变成流行品的唯一方式就是病毒式传播。但是这些营销人员大大高估了口碑的可靠性。

很多被人们称为“病毒”的机制，事实上都是“藏在暗处的广播”。企业或者个人同时把信息散发到很多观众手里，但是他们的影响在网络之外经常是不可见的。比如，看到1854年伦敦霍乱数据的人可能会猜测，这是一种在家家户户之间传播的病毒。只有通过研究具体的场景，他们才会看到疾病传播的真正方式。实际上，这种疾病大多是由同一个水源传播出来的。

将“藏在暗处的广播”误认为“病毒式传播”是很常见的。2012年，一部时长为30分钟关于乌干达反抗军首领约瑟夫·科尼的纪录片成了“历史上最著名的病毒视频”。6天内，有超过1亿人通过YouTube观看了这个视频。一部纪录片能够在不到一个星期的时间达到甚至超过好莱坞流行大片的发行程度，这毫无疑问是一个令人赞叹的创举。但这真的是一个单纯的病毒式传播吗？也就是说，有上百万普通人都将这个视频分享给了另外的一个或两个人？其实不是的。分享这个视频的人包括流行明星蕾哈娜、泰勒·斯威夫特，电视明星奥普拉·温弗瑞、瑞安·西克雷斯特，有1300万关注者的推特网红金·卡戴珊和有1800万关注者的贾斯汀·比伯。它不像病毒那样，是一两个普通人把信息传递给两三个其他的普通人，而是“藏在暗处的广播”通过紧密连接的网络将一个视频同时发送给上百万人的典型案例。虽然很多最终看了这个视频的人并不知道，这些名人才是让这个视频疯传的幕后推手。

这里还有另外一个例子。2012年4月24日是世界防治疟疾日，一个唱片公司的媒体关系负责人特蕾西·扎莫特在推特网上发布了一个关于防治这种疾病的视频，背景音乐来自Kin摇滚乐队。这个视频在网络上引起轰动，得到超过1500次的转发。但是特蕾西·扎莫特的原始消息只被分享了一次，就是这个乐队的推特网账户。那么，这个视频是怎样变成一个现象级事件的呢？简单的答案是：几个名人分享了这个视频，而这些名人的关注者数量超过了一个国家级报纸的订阅量。

想要了解整个故事，需要在互联网上进行一点儿探查。YouTube的评论区广为人知的一个特点就是，它提供了一些互联网上最粗俗的观点和最糟糕的拼写。但是这一次，疟疾视频下方的评论为我们提供了一个难得的窥探信息级联内部秘密的机会。96个评论里，有半数以上提到了用户是怎么发现这个视频的：41个评论感谢或者提到流行明星贾斯汀·比伯，13个提到乡村歌手格雷森·蔡斯，另外5个提到了演员阿什顿·库彻，这三个明星把这个视频发送给了100万观众。用户Riham RT说："如果是阿什顿·库彻、贾斯汀·比伯、雷森·蔡斯或者任何其他人介绍你来看这个视频的，请举手。"

研究这个现象的微软研究院科学家发现了同样的事情。这个视频的流行并不像病毒一样深远或跨越代际。这个信息级联就好像一个炸弹引信。在一连串安静独立的分享之后，是十几个大的爆炸，爆炸的形式就是名人的转发。这个疟疾视频是像"病毒"一样传播的吗？你可以这么说，但是它变得流行并不是因为1.5万次一对一的分享，而在很大程度上，是3个明星利用自己的影响力将这个视频同时分享给了几百万的用户。这个流行事件的本质就是一次藏在暗处的广播。而且很少见的是，照亮这个暗处的就是YouTube的评论区。

就像我们在第1章讨论的那样，曝光渠道越少，一个单独的广播的影响力就越大。比如，只有三个电视频道，那每个频道都很容易获得高收视率。但是未来更像一个曝光渠道过量的时代，充斥着几百个频道、全国性的媒体网站、播客、时事通信、推特网个人信息、脸书网页和媒体应用程序，这些媒体渠道都能在一天之内把信息传递给成千上万人。这些发布者就是广播，这种信息传播的方式根本不是病毒式的。将一个在《纽约时报》头版出现过的观点描述成"病毒"是一种很傻的做法，这就和说一个在超级碗上出现过的商业广告"像病毒一样"没什么差别。同样，当很多在同一个餐馆就餐的人生了病的时候，你说大肠杆菌"像病毒一样"传播，也是很傻的。文字有其含义，即便最有弹性的定义方式也不会用病毒式传播来形容这种1对1000甚至1对1亿的传播方式。

病毒视频的扩散在多数情况下都不是病毒式的，但是也不全是广播式的。对于社交网络的研究发现，大部分流行产品如图8–4所示，是结合了几种不同的传播方式的产物……

一则脸书消息的发布、一个《德拉吉报告》上受欢迎的观点，或者福克斯新闻频道一个收视率较高的节目，这些产品被同时送到成千上万的观众那里，然后其中的一小部分观众会将这个产品传播出去。

几乎没有什么事物会真的像病毒一样传播。但是一些观点和产品确实比其他的观点和产品更有传染性。它们被分享和讨论的概率比其他的事物要高得多。但是要流行起来，它们需要广播传播。这种广播传播的途径可能是

沃尔玛的书架、卡戴珊的推特网，也可能是一个众所周知的水泵。只有通过这些途径，这些观点和产品才能成为主流，才能被人们发现和分享。

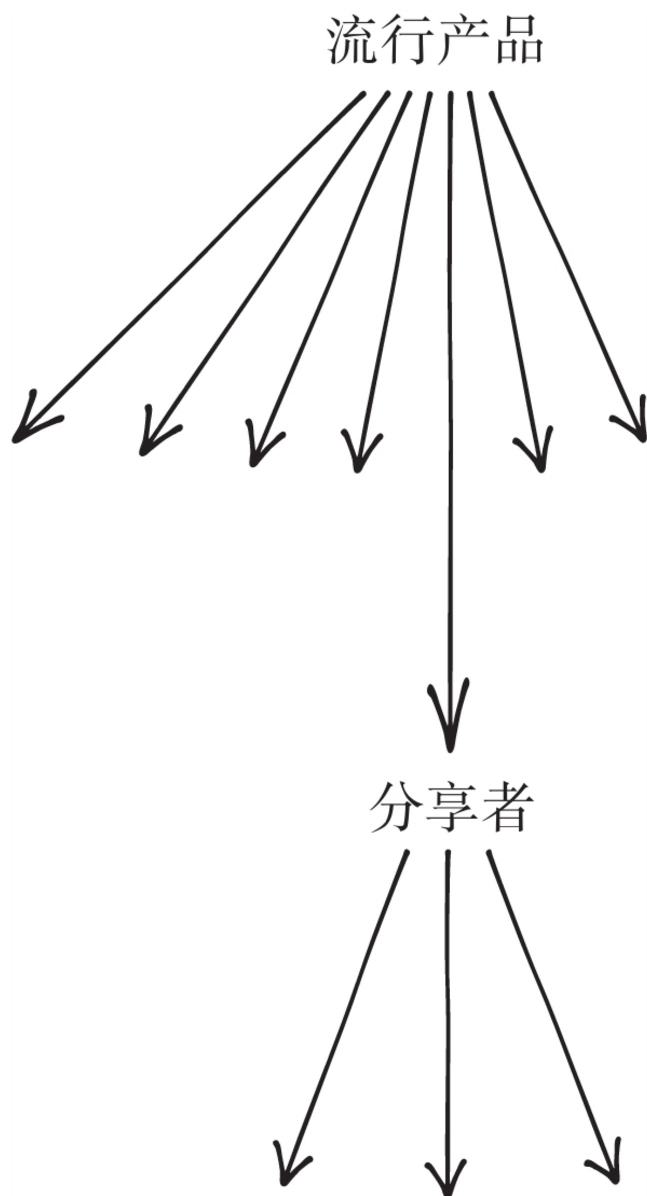


图8–4

这就是2011年年底《五十度灰》所经历的事情。它是一本藏在暗处的流行产品，这个产品的广大受众是主流的流行度测量方式看不到、测不了的。这本书不曾在任何畅销书排行榜上出现过，没有人通过报纸获知这本书。但是，《五十度灰》具备传染性，它只需要一个更大的“泵”。

2012年1月6日，安妮·麦塞娣收到了一本纸质版的《五十度灰》。她当时是兰登书屋年代图书出版社的出版人。《五十度灰》这本书已经在她所在公司的另一个出版社的宣传和编辑部门流传很久了。周六的时候，她一口气读完了这本书。

当时，麦塞娣对于《五十度灰》所知甚少，只知道这本书在纽约城上东区和韦斯特切斯特的母亲中引起了轰动。上东区是纽约著名的富人区，而韦斯特切斯特则是纽约城北部中上收入阶层聚集的一个县。麦塞娣告诉我：“那天晚上，我和一些朋友去吃晚餐，他们问我当天做了什么。我告诉他们，我读了《五十度灰》。立刻就有人说，他们居住在韦斯特切斯特的朋友也读过这本书，而且非常喜欢。”接下来的一周，麦塞娣读了这本书的第二部《五十度黑》。她决定见一见这位詹姆斯。她要面对的只有一个问题，“詹姆斯”只是一个笔名，而且是一个新手作家，麦塞娣不知道怎样才能找到这个人。

与此同时，另一位生活在纽约城有影响力的母亲也有一个同样的发现。莱斯·斯特恩是迪娃妈妈（Diva Moms）的创始人，迪娃妈妈是一个面向上东区富有母亲的社交团队。在一位朋友的建议下，斯特恩来到位于联合广场的巴诺书店（Barnes and Noble）购买了《五十度灰》。但是在2012年1月，在巴诺书店的系统里还找不到叫詹姆斯这个名字的作者。斯特恩告诉我：“收银台的女人盯着我，就好像我疯了一样。”

所以，斯特恩在网上购买了电子书。就像麦塞娣一样，她在一天之内读完了这本书，并迷上了这本书。于是，她在迪娃妈妈的时事通信上推荐了《五十度灰》，并邀请詹姆斯到纽约参加一个为“他”举办的图书会，地点在切尔西的一套顶层豪华公寓。

麦塞娣恰好是迪娃妈妈时事通信的订阅者之一。她给斯特恩发了一封电子邮件，请求参加这个活动，并且介绍说，自己既是一个读者也是一个出版人。斯特恩回复电子邮件说，活动的门票已经卖完了，并且把麦塞娣的请求发送给了瓦莱丽·霍斯金斯。霍斯金斯是一个电影经纪人，她正在帮助詹姆斯扩大名气。

2012年1月24日，麦塞娣、霍斯金斯和詹姆斯这三个母亲在位于曼哈顿的

年代图书出版社的办公室里见了面。她们讨论的内容是将《五十度灰》纸质版重新发行的可能性。詹姆斯直接从读者、图书零售商和图书管理员那里了解到他们很难找到这本书，她迫切地想让读者更容易买到这本书。

詹姆斯对于她的图书的呈现形式有非常强烈和具体的要求，比如包装形式，这在言情题材里是很少见的。她自己设计了封面，内容就是现在的标志性的银领结，它既突出了这本书的公司场景设定，也暗示了绑缚的主题。麦塞娣说："我觉得这个想法非常好。具有传统思维模式的人一直告诉艾瑞卡，要让这本书看起来更像言情小说。但是艾瑞卡想让这本书与众不同。我认为，这个封面设计的不同为这本书开辟了一个更加广阔的观众群。"

同时，麦塞娣既不是言情小说也不是色情小说的出版商，不受该类题材传统观念的限制。这三个女人决定不将这本书作为言情类型出版，而是作为摆在书店门口的畅销书出版。她们希望借这个机会出版一本跨题材的书，她们试图把《五十度灰》定位为一种文化现象。

2016年，我在麦塞娣的办公室见到了她。我想要更深入地了解《五十度灰》流行背后的故事，同时也想更深入地了解这本书的出版人。2012年1月，这本书亮相出版界。几个月之后，它就会成为轰动世界的流行文化产品。在世界看到这本书之前，麦塞娣从这本书中看到了什么？

她并没有过分关注该书之前的销量，根据最可靠的公开数据，截至2012年年初，《五十度灰》在整个美国境内的纸质书销量不超过几千本。

但是，麦塞娣仔细追踪了这本书在网络上引发的讨论。她知道，不同寻常的兴奋背后是不同寻常的销量。而《五十度灰》所引起的反响正是非比寻常的。在纽约城和周围的郊区，一个特定的女性群体正在抢购这本书。这些人都是精明、博学、有广泛社会关系的女性。她说："所以，这个生意很大程度上取决于勇气、信息和敢于冒险的精神。我们能够看见一些事情正在悄悄发生。"在谷歌上，对这本书搜索最多的是那些城市人口众多的州，比如纽约州、新泽西州和佛罗里达州。

2月10日，经过两个星期的电子邮件和电话联络之后，麦塞娣给霍斯金斯发了一份邀约，表示年代图书出版社有意出版《五十度灰》三部曲。经过作者、双日出版集团（Doubleday Publishing Group）和作家咖啡店一个多月的商讨，2012年3月7日，多方机构签订了合同，将出版权转移到年代图书出版社。3月18日，《五十度灰》一经出版立刻占据了《纽约时报》印刷和电子小说综合排行榜的第一位。3月25日，《五十度黑》加入战局，占据了第二的位置。第二天，环球影业（Universal Pictures）和焦点电影公司（Focus Features）宣布，两家公司将合作制作一部基于《五

十度灰》三部曲的电影。4月1日，《五十度飞》出现在畅销书排行榜第三名的位置上。

如果一本书的销量能达到100万册，它就是一个历史性的畅销书。2012年春天和夏天，兰登书屋每周都要印刷100万套的《五十度灰》三部曲。现在，《五十度灰》的销量已超过1.5亿册，成为兰登书屋史上最畅销的书。

《五十度灰》的故事是一个悖论。在一个“没有什么东西能够像病毒那样传播”的世界里，它是怎样像病毒一样快速传播开的？

想象一下，我们坐在一个实验室里，观看《五十度灰》的信息级联是怎样在2011年从一个小点开始发展壮大的。那个画面是不是很像图8–5？一系列的一对一和一对二的分享传递了上千代，就像感冒病毒一样。

还是说，它的传播更像图8–6？一个传统的广播加上一些社交分享的须茎。这些须茎表示，有一些接收者会把信息传递给他们的朋友。

非数字化的世界并不能为研究者或者记者提供一张清晰的地图，来描述这本书的影响力和社会扩散水平。我们需要做一些推断。但是在将安妮·麦塞娣、莱斯·斯特恩、阿曼达·海沃德和詹姆斯本人对应起来之后，我开始得出一些自己的结论。虽然《五十度灰》已经成为病毒性流行的典型，但是事实上它是三个不同的1对100万的广播的受益者。

第一，它得益于一个藏在暗处的广播。除了詹姆斯本人，在报道《五十度灰》现象的人里，基本上没有谁关注过这个广播。詹姆斯告诉我：“当我通过作家咖啡店出版这本书时，一些书迷在书评网站Goodreads上给了这本书五颗星。”Goodreads每年都会颁发读者选择奖。由于《五十度灰》得到了非常多的五星书评，它在2011年11月得到了最佳言情小说类别的提名。

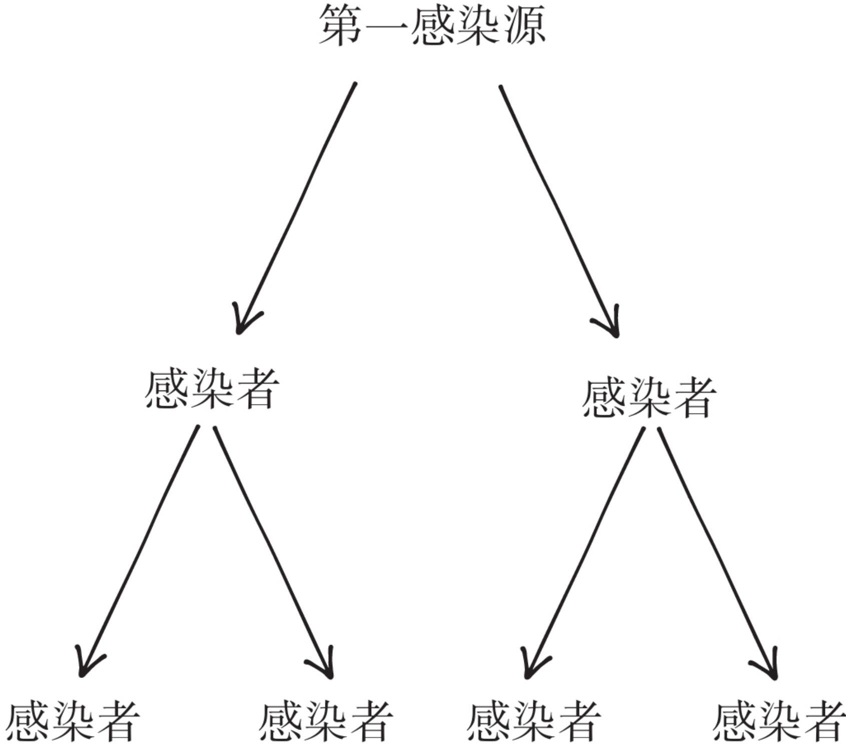


图8–5

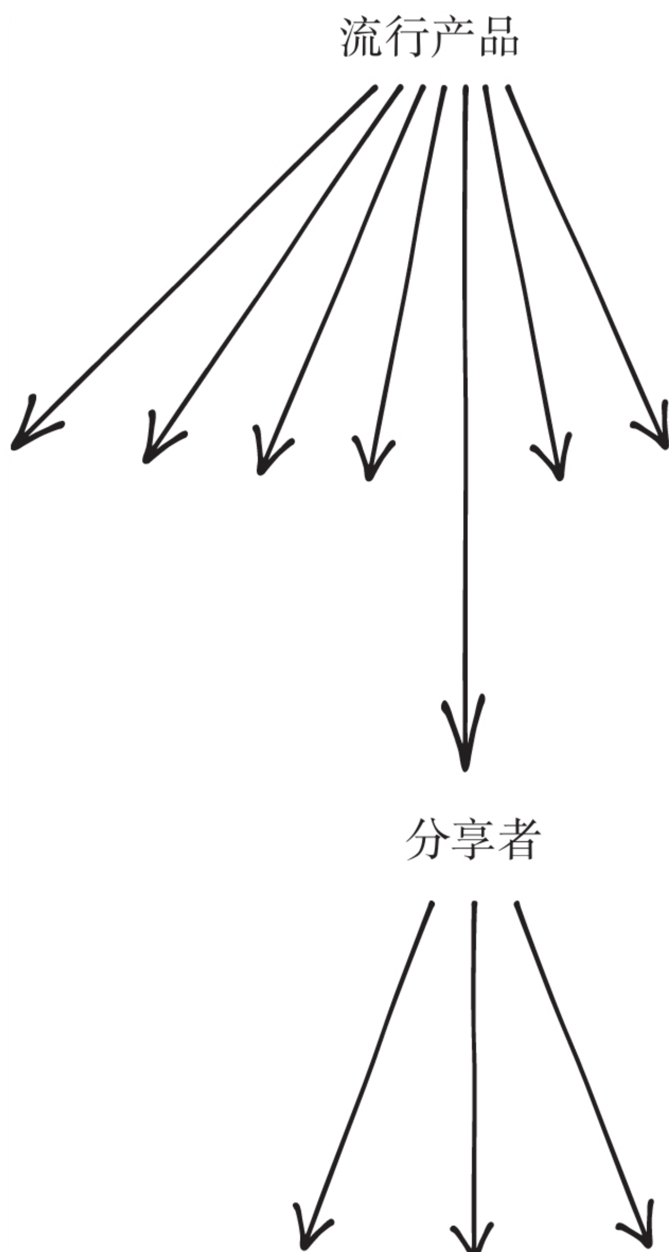


图8–6

最终，《五十度灰》获得了3815票，仅次于畅销书作家沃德的言情小说《情人》。第二名这个名次不但帮这本小说赢得了读者的注意，还赢得了好莱坞高管的注意。詹姆斯回忆说，从12月起，她就开始收到电影公司购买小说改编权的提议了。她说："Goodreads在帮助《五十度灰》赢得读者关注度方面做了很大的贡献。"和一个明星将一个视频通过推特网分享给另一个明星一样，Goodreads的奖项评选把小说广播给了成千上万的读者和娱乐业高管。

这是《五十度灰》快速壮大的奥秘之中一个很小却很关键的细节。在所有的偶然事件发生的几个月之前，美国或者欧洲的非同人小说网读者就已经听说过这本书或者这个作家了。它已经吸引了非常多的读者，而这些读者帮助它在当年出版的言情小说的投票中获得了第二名的位置。

如果《五十度灰》没有在2011年11月像病毒一样扩散开，那么为什么会有这么多人早就听说过这本书呢？

这将我们带到第二个隐藏的广播中，也就是同人小说网的世界。在兰登书屋找到她之前，詹姆斯已经是同人小说界里的名人了。她自己就有超过500万的读者。在成为"詹姆斯"之前，艾瑞卡·莱纳德是雪后·冰龙。雪后·冰龙为一个非常大的读者群体写作，而这个群体并不为传统的纽约出版商所知所见。换言之，她自己就是一个藏在暗处的广播。这些读者购买她的电子书，在Goodreads上为她的书打五颗星，为她的书投票，想让她的书获得当年的最佳言情小说奖项。这一切都发生在出版界捡到这个已经发芽的现象级事件之前。当詹姆斯在2011年出版她的书时，她并不需要一个病毒式的级联来帮助她寻找成千上万的忠实读者。她已经拥有这些忠实读者了。

第三，为了真正接触世界范围内的观众，并成为有史以来最畅销的作家之一，詹姆斯需要一个像兰登书屋这样的大出版商的分销和市场宣传力量。这本书的曝光度和成功更多地发生在2012年3月2日之后，也就是麦塞娣和詹姆斯达成协议之后。3月9日，《纽约时报》在头版刊登了兰登书屋获得出版权的故事。这个故事通过纸质版和电子版报纸被上百万人阅读。4月初，一篇詹姆斯的访谈成为《娱乐周刊》杂志引人注目的封面故事。4月17日，她出现在美国广播公司《早安美国》和美国全国广播公司的《今日》节目里。这两档早间节目的观众群体加起来有上千万。第二天，全美阅读量最大的《时代周刊》杂志在它的封面故事里将詹姆斯列入全球最具影响力100人。《时代周刊》的纸质版和电子版读者加起来超过了1000万。

毋庸置疑，《五十度灰》的成功很大程度上源于普通人的口口相传。确实如此，麦塞娣最开始沉迷于詹姆斯作品的一大原因就是她身边有如此多的

人迫不及待地想要谈论这本书。

同样不容置疑的是，《五十度灰》能够获得历史性的成功是因为这几个1对100万的瞬间。最初出版的电子书一下子就吸引了许多同人小说网读者，就像保龄球撞上了排列整齐的保龄球瓶一样。这本书的流行度分散在许多传统的媒体渠道里，这些媒体将这本书传播给上千万的报纸读者和电视观众。除此之外，还有其他媒体渠道，比如《纽约时报》和《华尔街日报》，这些媒体通过赞扬这本书的成功将其进一步传播给上百万的观众。

这就是病毒在流行病学和文化中的差别。一个真正的病毒只会在人的身上传播。但是一个“病毒式”的观点可以在不同的广播媒介之间传播。对于大多数被称为病毒式的观点和产品来说，要获得巨大的流行成功似乎都需要一些被广播传播的瞬间。通过广播传播，这些观点和产品能够通过一个源头扩散到许许多多的人那里。这不太像流感病毒，倒有点儿像宽街的水泵。

同人小说这个培养皿孕育了《五十度灰》。但同人小说和其他很多现代文化一样，都是一个服务于旧目标的新技术。从广义上讲，同人小说的历史可能和文学的历史一样长，而且同人小说中也诞生了很多最著名的作品。莎士比亚最受欢迎的《罗密欧与朱丽叶》和《第十二夜》，都使用了古老的传说作为新诗歌的载体。但丁的《神曲》深刻理解了来自《圣经》和古老经典的幻象。但丁是一个狂热的粉丝，他在文字中与他的偶像维吉尔和荷马相遇，而且红着脸说还有其他诗人“将我称作他们中的一员”。

虽然他们并不总是把自己称为书迷，也并不把自己的作品称作小说，但是小说家一直是有吸引力的。《五十度灰》的取材之一《暮光之城》也是一个衍生作品。这本小说在某种程度上借鉴了简·奥斯汀的《傲慢与偏见》。但是《暮光之城》把达西先生的冷静改编成了吸血鬼的冷血。简·奥斯汀的经典作品是一个原创故事，也是权力倒置这个题材的经典。许多言情作品都遵循同样的戏剧结构。一个有权势的男性喜欢一个不那么有权势的女性，而爱情让男性丧失了他的垄断地位，这使得他们的结合成为可能。在《美女与野兽》里，一个小女人驯服了一个巨大的怪兽；在《简·爱》里，富有而冷漠的贵族为一个属于劳动阶层的保姆所倾倒。奥斯卡·王尔德说：“世界上的所有东西都是关于性的，只有性除外，因为性是关于权力的。”《五十度灰》也充满了权力的纠结，而性则是处于核心地位的权力的反转场景设定。

从某种程度上讲，经典文学作品是一个专制的暴君。作者只有一个，而数以百万计的读者只有一个选择，那就是尽职地追随。这些作家看起来就像

遥远的神祇。就像约翰·厄普代克说的："上帝是不会回信的。"但是，在同人小说领域，世界拥有直接的民主，读者就是作者，而作者也是读者，他们都会回信。这是一个针对作家统治权的和平的革命，读者团结起来做彼此的观众，并且时不时生产出一个艺术作品来。

重要的是，一个受欢迎的同人小说作家一定也是一个有才华的读者。他们阅读原著、他们同行的解释和他们的读者的看法。事实很明显，即便没有一个同人小说网之外的人购买她的书，詹姆斯还是会诚挚地阅读这三类人的作品和反馈。在同人小说网这个网站上，她会花几个小时去阅读她的故事评论区，吸收表扬、关注建议、查看反馈。据詹姆斯自己说，她竭尽全力和她的书迷保持联系。

从一开始，《五十度灰》就是一个对话，包括艾瑞卡·莱纳德和其他同人小说作家之间的对话，雪后·冰龙和她的上万热心在线读者之间的对话，詹姆斯和她的全球书迷团的对话，同时也包括书迷之间的对话。麦塞娣说："对话是书籍销售最强有力的工具。而这本书触发了一个女人想要和其他女人进行的对话。母亲和女儿在谈论这本书，15年都没有读过书的人也在谈论这本书。"

很多人想要阅读《五十度灰》，是因为这本书已经很流行了。虽然兰登书屋精心策划了营销策略，这本书最好的广告就是它的恶名。许多读者在购买《五十度灰》三部曲之前对于绑缚、言情小说，甚至一般书籍完全不感兴趣。他们购买的原因是他们很好奇参与这样一种文化现象是什么感觉。他们想要进入一个拥挤的俱乐部，仅仅因为那里太拥挤了。

一个畅销品怎样才能变得更畅销？邓肯·沃茨花了几年的时间研究全球级联，之后他和哥伦比亚大学的两个研究者马修·萨尔甘尼克和彼得·道兹一起设计了一个新的研究课题。他们想要搞清楚音乐领域的流行现象。

他们创建了几个音乐网站，或者说音乐"世界"。每个网站里都是相同的48首歌。他们要求访问者下载自己最喜欢的歌。通过这种方式，他们可以看到同一首歌流行度的变化，就像在平行宇宙中一样。

他们在这里使用了一个巧妙的技巧。一些网站为观众提供了一个最流行音乐的排名，但是其他的网站没有提供这些排名。虽然每首歌在开始时下载量都是零，但是随着时间的推移，这个现象变得不同了。在1号音乐世界里，最流行的歌曲是帕克理论（Parker Theory）乐队的《她曾说》。但是在4号音乐世界里，这首歌排在第10位。

更重要的是，这些排名就好像热门歌曲的兴奋剂。能看到排名的人更容易下载那些已经很流行的歌。排名的存在让已经流行的产品变得更流行，仅仅是一个流行度的指标就能起到这么大的作用。

在接下来的实验里，沃茨和他的科学家同事耍了一点儿诡计。他们颠倒了排名次序，一些访问者来到音乐网站却看见最不流行的歌曲被排在了最上面。你应该能猜到接下来会发生什么事情。以前被忽略的歌曲人气飙升，而以前流行的歌曲开始被忽略。仅仅是相信一首歌很流行这件事就能促使很多参与者更容易下载这首歌，哪怕这种信任是错误的。排名创造出超级巨星，哪怕排名本身是一个谎言。

一些消费者购买一个产品的动机并不是这个产品在某些方面“更好”，而是这个产品很流行。他们购买的并不是一个产品，而是流行本身。

今天的文化市场是一个流行文化的大舞台。每个人都能看见这个世界在看什么、玩什么、读什么。在这样的一个世界里，广大的观众群体不可避免地聚集在少量的流行产品周围。这些流行产品就包括《五十度灰》和最近的增强现实版游戏《精灵宝可梦GO》。这是萨尔甘尼克、道兹和沃茨得出的结论。当每个人都能看到别人在做什么的时候，文化产品会传播得更快、更远。这说明，许多流行文化制作市场未来会变得完全开放、极端透明和非常不均衡。

最后再做一点儿分析。这可能是《五十度灰》现象的关键机制，就像一个病毒式的视频一样，该书得到传统广播、藏在暗处的广播和日常分享的共同推动。传统广播包括《今日》节目和《纽约时报》，藏在暗处的广播包括规模浩大的同人小说团体和脸书群，日常分享则是读者和读者之间的对话。上百万人因为这本书而兴奋、疯狂和困惑，当然，你可以说世界上有成千上万本书可以让人兴奋、疯狂和困惑，只不过，没有哪一本卖到了1亿册。《五十度灰》与众不同之处就在于，它的恶名成就了它。即便是不喜欢读这本书的人，也不愿意做最后一个读这本书的人。

从这个角度看，詹姆斯的传奇既与众不同又非常典型。对于很多文化成就来说，艺术本身并不是唯一一个值得消费的事物。为了能够与人谈论而进行的观看、阅读和聆听体验本身就是一种奖励。这些消费者购买的不仅仅是产品，他们真正购买的是进入流行对话的门票。流行本身就是产品。

自从《五十度灰》征服了世界之后，有很多流行心理学研究想要解释它的成功。一些人指出，每当经济下行的时候，言情小说的销量就会上升，因为女性想要通过色情小说寻找舒适感。另一些人说，电子书的出现让都市

妇女有了阅读色情小说而不必担心被公众知道的渠道。

如果《五十度灰》能教给我们怎样简单地创造出一个世界历史上最流行的产品，那将是令人满意的。不幸的是，它的特殊身份既让它成为理论研究的目标，也让它成为一个杰出的个例。毫无疑问，这本书得益于传统的媒体广播。但是，如果一个出版商的广播能力足以保证一个产品成为全球性的轰动事件，那么每年就会有上千本销量超过1亿册的书出现。《五十度灰》为出版商、作家和像我这样试图解释其成功的人提供了一个谦逊的范本。

为了研究为什么一些流行产品的影响会如此之大，人们不能只关心熟悉度这样的特点，或是1对100万的广播传播市场策略。广播是首要的，但并不是全部。每年都有少数产品不可避免地会大受欢迎。原因很简单，一旦被所有人熟知，人们就会不断地谈论它们。

那么，如何让人们开口说话呢？

第9章 亲密与相关
具体和熟悉创造有意义的关联

文森特·福勒斯特在2008年这个不祥的年份里正在大学苦读。在被“大萧条”影响的那一代人里，有很多人在年轻时就回家乡谋求一份无聊的工作去了。像这些人一样，福勒斯特在家乡密歇根州大急流城的一家独立礼品店做着一份乏味的工作。生意很冷清，福勒斯特这个业余漫画家通过翻贺卡打发时间。他有时候会用自己的幽默感改写卡片上的文字，然后在办公室传阅。他的幽默感有点儿奇怪、超然和精练。

这几乎就是一个为无聊的职员准备的游戏，却不是一个通往星路的旅程。但是偶尔的无聊也孕育了他的创造性。福勒斯特的同事们很喜欢他的这个小爱好，坚持认为他有着与众不同的天赋。所以，2009年5月，他在易集（Etsy），一个服务于独立艺术家的网络市场上开了一个小店，专门售卖印有他的笑话创意的别针纽扣。他最初的18种设计的受众群体非常小。他继续创作，把自己的笑话讲给好朋友听，并获取反馈，然后将他的朋友们最喜欢的那些制作出来。他尝试政治笑话，顾客经常忽略这些产品；他尝试流行文化笑话，顾客喜欢这类产品；他尝试滑稽的语法笑话，顾客热爱这类产品。他不断地学习、修改和制作。

福勒斯特的纽扣商店现在有超过500种设计和超过10万件的销售量。2011—2014年，他保持了一项纪录，那就是易集手工制作部门的销售冠军。他的小店一直都是易集历史上最受欢迎的店铺之一。

文森特·福勒斯特这样的人的成功让我感兴趣的原因有两个。首先，他发出一点自己的声音，但是没有扩音器。在之前的章节中，我们看到了研究者对于网络上声势浩大的流行文化的演进过程的研究。最可靠的获得成功的办法是1对100万的爆炸式传播，而不是人们通常所说的“病毒式”传播。但是福勒斯特这样的人没有办法获得兰登书屋那样的公司的市场渠道。他们可能永远也达不到真正的病毒式营销的效果，因此他们需要建立自己的广播。这通常意味着他们需要生产出一些值得分享的东西。

从如此小的曝光度开始，福勒斯特最初的成功依赖于他从来不认识，可能也从来不会遇见的人。他需要这些陌生人喜欢他的笑话，并且把这些笑话传递出去。这也是福勒斯特的故事让我感兴趣的第二个原因。它不仅仅是一个关于纽扣的故事，也是一个关于人们为什么喜欢分享内部笑话这类私事的故事。

福勒斯特告诉我：“这种内部笑话的本质是它创造了一个机会让人们认识

彼此。如果一个纽扣上写着‘我喜欢读书’，就没有产生对话。因为很多人都喜欢读书。但是，一个特定的有关《简·爱》的笑话会被一小群同样热爱《简·爱》的人注意到，这就会让人们彼此真诚地联系起来。”请记住，小而紧密联系的观众群好过大而分散的观众群。

本书的前半部分集中于一个简单的问题：为什么我们会喜欢我们喜欢的事物？而后面的几章则告诉我们，仅回答这个问题是不够的。人们并不完全依照个人意愿做决定。他们不仅仅是受影响的动物，比如“我购买这个东西是因为它很流行”；他们也是自我表达的动物，比如“我购买这个东西是因为我是我”。人们购买并分享各种各样的东西，因为他们想要让人看见他们有这个东西。文森特·福勒斯特售卖人们会在公共场合佩戴的东西。他销售1.25英寸的代表身份的小配饰。

如果有些人在网上发布了一篇文章，人们通常会说这篇文章被“分享”了。分享是一个非常有趣的词，因为在现实世界里，你倾向于分享那些有排他性的事物。当你分享一个毯子的时候，你用来暖和自己的东西就少了。当你分享一打点心的时候，你吃的就不到12个了。但是信息是不同的，信息是没有排他性的资源。当你在网络上分享一些东西的时候，你什么都没有放弃。事实上，你反而获得了一些非常有价值的东西——观众。信息领域的分享并不是真的分享，这种分享更像一种交谈。

所以，当有人分享信息的时候，比如一篇文章、一个笑话或者一个纽扣，他们是在为其他人做事，还是在为自己做事呢？

文森特·福勒斯特在大急流城出生、长大和接受教育。在高中时，他是一个爱开玩笑的人。他有一个素描本，他乐于测试每个人的幽默限度。他说：“我一直很喜欢尝试各种笑话。别人能允许我有多奇怪，我就可以多奇怪。如果你笑了的话，我的感觉是，这又是一个新开始了，我会继续尝试。如果你不笑，我会觉得这就是临界点了，我就会撤退。”

高中毕业之后，福勒斯特在社区大学上了几年学，之后才进入距离密歇根湖不远的大峡谷州立大学学习艺术。从他父母的家里搬出来之后，他在一家小礼品店打工，挣钱付房租。每周40个小时的工作和紧张的画室课程带给他非常大的压力。他说：“我逐渐变得严重失眠，还做紧张的噩梦。但是这不是什么大问题，因为做噩梦说明我真的睡着了。”福勒斯特在一个学期之后换了专业，改学英语。

在礼品店，福勒斯特改写卡片上的笑话，把它作为一种打发无聊的收银员生活的白日梦。但是在2009年，一系列彼此不相关的事件给了他信心，他

开始售卖自己的笑话。来自联邦政府的一项退税给了他刚好合适的钱来购买一个制作纽扣的机器。他开了一个易集小店，并且使用了网名扁豆森林（Beanforest）。他说："最初，我只是丢一些奇怪的想法去填补空白，一些笑话并没有达到预期的效果。但是，好的笑话卖得也很好。人们在脸书上分享我的笑话，并且用我的笑话称呼他们的朋友。"在销售业绩蒸蒸日上的时候，他和女朋友分手了。福勒斯特抓住这个时间段，玩了一次大冒险。2009年7月，他辞了工作，开始全职做纽扣。

福勒斯特的很多笑话都针对一个特定的群体——内向的书呆子，他们既喜欢引用互联网模因，也喜欢引用莎士比亚的《奥赛罗》或者斯特伦克和怀特编写的《文体要素》（*The Elements of Style*）。在两年的时间里，福勒斯特的店铺是易集销售量最高的手工制品商店。下面举一些自创立以来，他最受欢迎的纽扣的例子：

……这只小猪待在家里吃培根，没有意识到自己的行为有多么可怕。

不要在我有信用卡的时候让我走进书店。

当我早上起床伸懒腰的时候，我发出恐龙宝宝的声音。

如果生活是一场巨型音乐会，那不是很棒吗？

值得一提的是，我真的非常擅长曲解社交暗示。

在毁掉自己之前，仔细检查一下自己的拼写。

如果我在阳光下睡着了，就让我睡着吧，我正在进行光合作用。

"我永远离开了（被熊驱逐离开）。"——《冬天的故事》里面的台词，也是他最受欢迎的莎士比亚别针纽扣。

福勒斯特说："我从来没想过我应该为尽可能多的人写作。我想要为那些兴趣很窄的人写作，他们对自己的兴趣充满激情。事实上，我是在写作内部笑话，这些笑话能够产生一种相互理解的磁场。"

我问福勒斯特有没有一种自己的哲学观来解释为什么一些笑话会被大众接受。他告诉我，他可能有自己的答案，但是他必须用写作的方式表达。几天之后的一个早上的8点34分，我收到一封来自他的电子邮件。开头是这样的："太阳出来了。我花了5.5个小时忙活这件事。"

这封电子邮件超过了1000个词语。而且他还告诉我，很多未完成的想法段落都在写作过程中被删除了。一个以写作1.25英寸感性观点为生的人正在

试图解释他在写作这些感性观点的那些年里学到的东西。这篇长长的文章既带着一点儿讽刺，又显得非常合时宜。

我反反复复读着这封电子邮件。这是一个完美的Cracker Jack Box（一种玉米花生糖盒子），里面装着很多见解。在我写作本书前几章的时候，这些见解一直在我的脑子里盘旋。它们就像惊喜和熟悉在一起跳舞，有着诗意而简洁的力量。

这就是福勒斯特所写的有关怎样在1.25英寸的空间里显得有趣的内容。它非常美妙地总结了审美上灵光乍现的瞬间，总结了独特性和相关性之间的张力。正是这种张力最终为人们创造了意义。

纽扣别针的尺寸限制了你的发挥空间，你必须在文字仍然可读的情况下，表达你的想法……当我做得好的时候，我非常到位地表达了我的看法，谈论了对我和我亲密的人来说，都非常私人的话题。这些话题可能是教育、存在主义恐慌或者我的猫。这个表述必须非常详尽，只有这样，那些和我有同样兴趣的人才能感觉到亲密和相关……成功就是和我的观众创造一种有意义的关联。

他还谈论了这些意义从哪里来：

具体和熟悉非常重要。细节能够让人们感觉出这些事情究竟是来自有意义的个人经历，还是来自泛泛的空洞谈论。我首先对一个话题有深刻的理解，才能有真实且新奇的可说的东西。客户要求我提供的设计涉及广泛的领域。但是即便是我喜欢的话题，也已经有很多聪明的人讨论过了，所有容易的观点都已经被人表达过了。即便一个笑话对我来说是新的，那些喜欢这个话题的观众可能已经在别处听过了。知识和个人兴趣并不能保证我创作的所有东西都是新的，但是它们大大降低了我的作品和旧素材撞车的概率。

他谈论了流行文化中的混沌：

想要讲清楚观众可能会对什么产生兴趣，几乎是不可能的。我写了很多流行的作品，但是没成功的作品与成功的相比只多不少。在大多数情况下，我很难解释清楚为什么一些产品成了畅销品而另一些完全失败了。

但是对我来说，福勒斯特最有趣的观察是他对人们为什么要买他的纽扣的洞察。他告诉我："最好的笑话如此注重细节，以至人们觉得这是很私人的。我认为很奇怪的是，有些我觉得太小、太私人、可能不适于与人分享的作品，结果却非常受欢迎。"在随后的电子邮件里，福勒斯特说，他的笑话是"一种表达亲切感的小手段"。

福勒斯特说，人们购买他的纽扣是因为他的笑话非常注重细节，甚至十分私人化。然后他说，人们购买他的纽扣是为了和朋友交流。这些解释乍看之下有点儿自相矛盾。为什么你要分享一些私人化的东西呢？

也许这正是关键所在。一个内部笑话就意味着一个彼此理解的私人小圈子。这个小笑话表明，群体关系是一个软性的团体，它会让一个独特的个人产生归属感。文森特·福勒斯特的物理产品是纽扣和磁铁。但是实际上，他销售的是另外一样东西：一种感性认知。这种感性认知非常私人，让你觉得非常想谈论一下。

每当你在社交网络上传播一个信息的时候，不论是以在线的方式，还是以离线的方式，这个信息最终的流行程度都取决于你的受众是否将这个信息转告给了其他人，也就是他们的观众。你面对的是一个简单的问题："这对于我的观众来说是不是合适的信息？"而他们的受众，也就是你的受众的受众，在决定要不要告诉全然不同的另外一组人之前，也面临着同样的问题："这对于我的受众来说是不是合适的信息？"随着这个问题的一再出现，这个信息离发源地越来越远。

卓尔·莱斯科韦茨是斯坦福大学一个研究网络行为的计算机科学家。他说："要制作流行的内容，只了解你的朋友或者关注你的人是不够的。关键在于了解你朋友的朋友和你的关注者的关注者。为了让一个事物影响广泛，必须让你的直接受众之外的人，也就是你的受众的受众对它感兴趣。"

在说"我们把一个信息分享给我们相互关注的人"时，"为什么人们分享了他们分享的东西？"这个问题的另一个问法是："是什么使人们相互关注？"

人类社会最广受认可的理论之一就是"同质性"理论。这个看起来有点儿奇怪的词传递了一个很简单的观点：你和你周围的人很相似。这些人可能是你的朋友、你的配偶、你的网络圈子和你的办公室关系网。还有一个相关联的观点，就是"邻近性"。这个观点说的是你会对那些你遇见过很多次的人产生兴趣，并且与他们成为朋友。很多时候，你多次遇见一些人就是因为他们住得离你很近，或者工作地点离你很近。这两个词为我们很好地介绍了流畅的社交维度和单纯的曝光效应。我们看过很多这样的例子，个人被熟悉感吸引，变成环境的产物。一群人也是一样的道理。不断地介绍自己和面对对抗是很累人的事，和那些看起来很理解我们的人在一起，让人感觉非常舒适。

从表面上看，同质性得到了广泛的认可，以至显得如此平常。旧金山的工程师喜欢其他公司的旧金山工程师，年轻的天主教妈妈对其他年轻的天主教妈妈有亲切感，好像只有这样才自然。很多关于同质性的研究发现的都

是常识。例如，一个2011年的研究调查了7000名15～17岁的英国青少年，这项研究发现，“学习成绩”是很多高中友谊的关键纽带。很自然，你也不需要一个社会学家来告诉你书呆子喜欢和书呆子来往。

但是同质性的引申含义并不简单也并非无害，它可能会成为种族隔离或者偏执背后的力量。在种族差异更大的社区和学校长大的孩子可能在自己朋友圈里也有更多不同种族的人。但是从广义上讲，社交圈子的同质性程度让人震惊。平均每个美国白人的社交圈子里的白人朋友和其他肤色的朋友，比如黑人、亚洲人或者拉丁美洲人的比例是91：1。而美国黑人的社交圈子中黑人朋友和白人朋友的比例是10：1。也许，有关跨种族友谊最令人震惊的数据是这个：在美国，虽然有超过一半的3岁儿童不是白人，但是高达75%的白人连一个“少数族裔”朋友的名字都说不出来。

对儿童来说，早期的社交深受他或者她的第一个邻居的影响，而这是一个孩子完全没有办法控制的。地理的力量深刻影响着亲子关系。同学的父母经常会变成好朋友，而这些社交圈子往往也非常同质化。小学受地区和儿童能力限定的情况十分普遍。地区体现的是相同的收入和人口统计学特征。儿童能力在某种程度上体现的是父母的基因、价值观和社会经济学状态。地域和学校影响了孩子们的社交网络，在三四十年之后，又影响了这些做了父母的当年的孩子的社会网络。

人们想要加入和自己类似的圈子这个事实可能非常令人震惊，尤其是这个圈子可能距离文化中位值几个标准方差。

BuzzFeed（美国一家新闻聚合网站）上有上百篇关于内向者的文章，包括但是不限于《证明你是一个内向的人的31个不会错的信号》《23件内向的人都很后悔做的事情》《每个内向的人都掌握的21个极端有用的技巧》《内向的人规划婚礼的时候需要知道的15件事》《内向的人不知道他们有的11个天赋》。为什么一个媒体公司会不遗余力地写这么多用于“分享”的文章，来关注这些理论上并不喜欢和外界沟通的人呢？事实上，每个人都有一点儿内向。但是《你可能和普罗大众的内向程度没什么差别的14个证明方法》这种文章并不会让任何人觉得与众不同。

斯坦福的莱斯科韦茨说，在每一个社会系统中，都有两个基本的反馈循环。首先，人们倾向于寻找那些像他们自己的人，社会学家把它叫作“分类”。其次，人们倾向于改变自己，让自己像周围的人，这个叫作“社会化”。与分类和社会化效应相关的研究大多在城市里进行。但是互联网也是一个包罗万象的大都市或一个社区的马赛克。很多社区之间高度隔离，或者至少多数访问者都非常类似。互联网世界中充满了只有白人会去的角落、只有黑人会去的角落、只有白人民族主义者会去的角落、只有女权主义者会去的角落、东西海岸唠叨不休的媒体人的角落和属于威斯康星州绿

湾包装工队[注]球迷的角落。

在这里，简单介绍一下分类和社会化在社交媒体推特网上是怎样发挥作用的。假设我在推特网上发布了一篇关于中国历史的文章，有上千人读了这篇文章。其中一些人对中国历史并不感兴趣，他们可能通过“取消关注”离开我的网络。但是另外一些人喜欢中国历史，并且把文章通过他们的网络“转发”了。偶然看到这篇转发文章的人，也就是我的受众的受众，也会加入我的网络。

这是一个简单的关于信息怎样在互联网上传播的模型，但是这个模型有两个重要的含义。首先，社交网络常常通过将类似的人聚集在一起来分类，他们会朝着同质化的方向发展。其次，增加我在推特网、脸书或者照片墙这样的社交网络上的人气，要吸引的就不仅仅是我的受众，还要吸引我的受众的受众。

在这些数字化的社交网络上，发生了另一件有意思的事。随着时间的推移，我知道哪类信息能够得到最多的关注。我采取了这种最容易得到积极反馈的观点和写作方式，这些积极反馈可能是转发或者关注。我学习到，发布戏剧化的图表或者搞笑的图片是一件好事，这给了人们一个理由，相信他们已有的想法是非常好的。我也学习到，发表太多关于某个明星愤世嫉俗的言论是不受欢迎的，我对于酷玩乐队的感情是不受欢迎的，全部用大写字母来表达一个诚挚的政治观点是很耗力气的。通过各种渗透作用，我也不自觉地用上了网络流行语。

总而言之，社交网络的类似性是双向的。我朋友圈里的人看起来很像我，我看起来也很像我朋友圈里的人。

文森特·福勒斯特凭直觉理解了这个趋同性的两个方面。他承认，他销售得最好的纽扣是那些面向非常紧密的小团体的。人们想要分享那些对于他们来说最私人化的消息。但是，福勒斯特同时也从他的顾客那里学到了很多。他发现，易集的买家喜欢那种厚脸皮的书呆子式的语法笑话。他制作了更多混合了流行文化元素和阅读语法的笑话的纽扣，并渐渐地在上万买家中建立起自己的社交网络。但是讽刺的是，他并不是通过同时为这上万人写作来获得这个朋友圈的。相反，他每次只为很少的一些人写作笑话。

世界上最畅销的手机应用程序的核心本质都是一种自我表达的方式。苹果iPhone手机历史上下载量最大的非游戏类应用程序是脸书、脸书信使、YouTube、照片墙、网络电话、微信、寻找我的iPhone、谷歌地图、推特网和Itunes U（一种网络公开课）。换言之，就是地图、视频和各种各样

的通信软件。如果你认为这个下载量数据不准确，那么看看各种独立调查的发现。根据2014年的一项冷门调查，青少年用手机最常做的事情是发短信，上脸书，观看YouTube，在照片墙、色拉布上上传照片，收听潘多拉电台，使用推特网和电话功能。这8类中的6类——发短信、脸书、照片墙、色拉布、推特网和老套的打电话，都是在以某种方式进行自我表达，它们的不同只是视频、文字和语音形式上的差异。

这些社交网络好用的基础就是它们的规模效应。注有一个叫作梅特卡夫的法则，其含义是网络的价值与联网的用户数的平方成正比。想象一个交友应用程序，如果只有5个用户，这个应用程序一点儿用都没有。即便有100个用户，这个应用程序也不是特别有吸引力。但是，如果在1英里的范围内有10000个用户，你就能非常容易说动第10001个用户加入这个网络。当社交网络达到这个临界值时，再获得一个额外的用户就非常容易了。在这个产品还没有发挥出任何效用的时候，你需要几千个种子用户加入这个产品的协议。那么，你怎样才能吸引到第一个用户呢？

当热门交友应用程序Tinder刚刚上市时，这家公司实际上的商业拓展和市场营销主管惠特妮·沃尔夫面临的就是这个问题。注她需要在不同的城市找到大量的单身人士同时加入这个网络。因为即便她在加利福尼亚州找到了10万名单身人士加入这个网络，这个应用程序在巴尔的摩还是毫无用处。

一开始，沃尔夫的问题好像和文森特·福勒斯特销售内部笑话所遇到的问题毫无关系。但是她的解决方案把我们带回了同质性这个话题。还记得沃茨和莱斯科韦茨的流行理论吗？当一个观点借用了一个现有的志趣相投的紧密关系网的时候，它往往会传播得更可靠更快。换言之，如果你试图吸引一群人，就要先找到这群人最基本的共同点。为了建立一个早期的用户群，沃尔夫需要找到一个已经相互关联的有成百上千名单身人士的群体。所以，她回到了学校。

沃尔夫毕业于达拉斯的南卫理公会大学，该校以狂欢文化著称。她非常了解被她称为“南方大学经历”的故事，为了找到用户，她先去了女生联谊会。“我走进学院，请求大家下载Tinder，就当是帮我一个小忙。”她说，“我告诉她们，我是一个需要她们帮助的年轻职员，而且顺便告诉她们，学校里的每一个可爱的男生都会在20分钟之内加入这个网络。因为我一离开这里就会去男生联谊会。”

在说服女生们加入这个应用程序之后，她转而去说服男生。她告诉这些男生，她亲眼看着街对面的很多女生都下载了这个应用程序。“不要让女生们失望，因为她们正在等着你们！”她说，“你能猜出来男生们做了什么

吗？他们立刻就下载了这个应用。”

沃尔夫并没有为了种子用户而寻找那些有魔法影响力的个人。她采用了套捕整个群体的办法。她借用了一个已经存在的网络，就是受欢迎的男生联谊会和受欢迎的女生联谊会。这些男女学生联谊会通过南卫理公会大学狂欢般的网络和其他男女学生联谊会联系起来。

乔·穆尼奥斯帮忙编写了Tinder背后的代码。按照他的说法，Tinder把沃尔夫派到全美的各大知名高校去招募会员。他告诉彭博资讯：“她简直就是个天才。她会到女生联谊会的分会场做演讲，让所有在场的女生安装这个应用程序。然后，她就到对应的男生联谊会去。这些男生打开这个应用程序就能看见应用程序里那些他们认识的女生。”在沃尔夫的全美巡讲之前，Tinder的用户数不到5000。但是当她回到公司的时候，用户数已经增长到了1.5万。穆尼奥斯说：“雪球开始滚起来了。”

脸书的早期成功遵循了类似的套路。这家公司在2004年成立之初是作为哈佛大学和其他几所高校的通讯簿存在的。它在年轻人中间快速流行开来，因为这些年轻人本来就已经通过班级、宿舍和课外活动联系起来了。就像Tinder一样，脸书的成长也依赖于这种“保龄球战略”。一个产品在一个已经存在的紧密的关系网中率先得到推广，就像一个保龄球撞击上其他整齐排列的保龄球一样。如果一个社交网络有1000个用户，但是这些用户随机分散在世界的各个角落，那么这个社交网络还是没有多大的用处。但是脸书的主要目的并不是创建新的关系，而是将现有的关系数字化，或者可能的话，增强这些关系。它最初的目标就是将已经存在的上百万的学生关系数字化。

沃尔夫使用同样的战略来推广她的Bumble。她的这个交友软件的不同之处在于只有女性能够发起对话。“我回到南卫理公会大学，站在女生联谊会的讲桌前，恳求她们下载我的应用程序。”她说。这次她带来了小礼品——大量的印着黄色Bumble标志的奖品，而且她许诺，会给向自己的朋友发最多推荐信息的女生一个大奖。

Bumble一飞冲天，在15个月里积累了超过300万用户。2015年，我见到沃尔夫的时候，Bumble还在大学校园里疯狂地扩张。但是，沃尔夫自己也承认，她的特有战略已经越来越乏力了。女生联谊会已经非常了解她们作为大学网络守门员的重要位置了，她们不愿意一再地让初创企业创始人恳求她们下载应用程序。沃尔夫说：“我坚定地相信，一个人能接受你用同样的方式向他打广告的次数是有限的。次数多了，他们就变得有警惕性了。我的头脑不断地寻找你可能会向我做广告的位置。到女生联谊会去宣传，在很长一段时间里都是有效的。但是现在，我认为关键是在每一个网络内部寻找一个合适的人作为我的代理人。”

一个全球级联的重要因素并不是魔法般的病毒，或者谜一样的有影响力的个人。相反，这个重要因素是找到容易被影响的一群人，这让影响力问题翻了一个身。不要问“谁最有影响力”，而要问“谁最容易被影响”。在邓肯·沃茨的计算机模型里，全球级联发生的情况是一个触发击中了一个紧密联系的观众群，也就是一个软性的宗教。惠特妮·沃尔夫发现了同样的道理。她说：“我经常问我的团队，他们是更喜欢在纽约城出租车上打广告，还是更喜欢在背包上贴一个便笺打广告。纽约城出租车上的广告能够被上千人看到，而背包上的广告只能吸引用手指就能数得清的几个好奇的人。”但是沃尔夫和文森特·福勒斯特一样，更喜欢一个小的身份象征，或者说一个能够在朋友之间成为话题的落脚点。福勒斯特告诉我：“当我做得好的时候，我非常到位地表达了我的看法。这个表述非常详尽，让那些和我有同样兴趣的人能够产生共鸣。”

世界并不是统一连接的人的集合体。世界上有几十亿个群体、派系和宗教。沃茨在他的模型里看到的，沃尔夫在她的应用程序里看到的和福勒斯特在他的用户中看到的，是适合优秀产品稳定成长的环境。这个环境是个很小的圈子。这个小圈子里的人认为自己和主流不同，而又共同认可一种特别的观念。人们每天都在谈论那些让他们显得平常的事物，但是事实上，他们想要分享那些让他们显得和主流相比有点儿奇怪的东西。

---

1. 绿湾包装工队是一支位于美国威斯康星州绿湾市的美式橄榄球球队。——译者注

2. 不是每一个移动应用程序都能像这样通过网络规模效应受益。产品的流行性让它变得更加好用。打个比方，如果脸书上只有你一个人，那基本就没有什么乐趣了。但是对于新闻应用或者音乐应用程序来说，即便上百万用户都在单独使用这个应用程序，用户体验还是一样的。

3. 虽然我认为下面这件事跟网络理论和同质性没有太大的关系，但是这件事和Tinder的故事非常相关。沃尔夫以性骚扰的罪名控告了这家公司，最终庭外和解，并且用一部分和解费创办了Bumble这个与Tinder竞争的公司。

间奏：派头
可靠与自我传播

我在大学学习的专业是新闻和政治科学，但是我更喜欢舞台而不是新闻编辑室。事实上，我觉得我一直喜欢写作的原因是写作感觉上很像表演。两种工作都需要工作者从内部和外部生发出一种直觉上的感受，感觉与体态，思维与文字。1897年，大一的时候，我看了我的同学们在学校的黑盒剧场演出的戏剧《大鼻子情圣》。这个黑盒剧场是一个广受外界谴责的违规组建的舞台，里面的陈设非常简陋，灯光非常刺眼，椅子很廉价，舞台也是临时搭建的。但是，我着了迷。我热爱莎士比亚、斯托帕德和库什纳，但是18岁的我强烈地觉得，《大鼻子情圣》是我看过的最聪明的戏剧。

《大鼻子情圣》的主角是一个叫作西哈诺的贵族。他擅长剑术和文字。他的才华如此卓越，以至“派头”这个词就是他发明的。这个词的字面意思是“漂亮的羽毛”，但是实际含义更接近于“神气”。西哈诺因为难看的长鼻子而遭人嫌弃。他深爱自己美丽的表妹罗珊，但是他认为像罗珊这样美丽的姑娘是不会爱上他这样丑陋的人的。当一个叫作克里斯蒂安的不学无术的漂亮草包让他代笔给罗珊写情书的时候，西哈诺答应了。然而，在戏剧的结尾处，罗珊意识到自己爱上的是这些文字。她真正爱的人是这些情书的作者，也就是丑陋的西哈诺，而不是英俊的克里斯蒂安。

一天晚上，为写这本书做研究的时候，我突然想起这个剧本。我正在写这本书中有关如何取悦你的受众的内容，这在很大程度上正是西哈诺的卓越天赋所在。

“媒介就是信息。”这句话马歇尔·麦克卢汉只说过一次，却被其他人重复了上百万次。互联网和生活在社交网络里的人拥有倍增的力量，他们能将我们的信息传递到更多人的耳朵和眼睛里。我想要知道的是，当人们知道他们在对着一大群观众讲话的时候，他们谈论的内容会不会和他们在脸书、红迪网和推特网上谈论的有所不同。如果媒介能够支配信息的话，观众的规模是不是也会影响信息的题目呢？

我不能确定地知道，人们在晚餐时会谈论什么。但是我知道，他们在网络上谈论什么，因为互联网会留下数据痕迹。每一年，社交内容分析公司NewsWhip都会公布当年脸书上最受欢迎的故事。下面列出的是2014年排名前10的故事的标题。

1.他从大屠杀中拯救了669个孩子……但是他却不知道这些人就坐在他身

边

2.测测你是什么动物？

3.你的观察力有多强？

4.看看我们能不能猜出你的真实年龄

5.你究竟属于美国的哪个州？

6.你的光环是什么颜色的？

7.你的心理年龄是多大？

8.你表现得像多大年纪的人？

9.你是什么样的女人？

10.你上辈子是怎么死的？

通过观察这些故事标题我们发现，这些故事和读者有相关性。它们都牵涉读者日常生活中的焦虑和好奇，每一个故事都能造成一点点痒，等着读者去痛快地挠一挠。但是，再仔细看看这个列表，我不禁会想：没有人会谈论这些事情的！

下面三句话在人类历史上从来没有被人说过：

亲爱的，上床之前我想问你一下，你究竟属于美国的哪个州？

妈妈，我很好奇，你的光环是什么颜色的？

奶奶，你是什么样的女人？

你唯一可能问这些问题的场合只能是第一次约会，当你发现你们之间没有任何共同语言的时候。如果它们是有相关性的问题，关联的也是那种不能面对面谈论的好奇心。因为面对面的交谈往往是日常而且具体的。比如，你今天过得怎么样？我们需要一个新的抹布了。你带她去练习足球，还是我带她去？你今天和珍宁谈得怎么样？

一项2012年哈佛大学的研究发现，人们日常的交谈，有1/3是关于他们自己的。而在网络交流中，这个比例蹿升到80%。当一个人打开电脑的时候，自我中心主义指数就增长了一倍多。回头看一看脸书文章的标题列表，10个故事里有9个带有“你”这个字。对于读者来说，这个字的含义就

是“我”。线下的交流是一对一的，我还会谈论其他事物。线上的交流是1对1000的，但是我只会谈论和阅读关于我自己的内容。

所有的交流都有观众，但是观众的规模会影响交流。2014年，亚历山德拉·巴拉施和约拿·伯杰进行了一项研究来测试这个效应。巴拉施当时是宾夕法尼亚大学沃顿商学院的一个博士研究生，而约拿·伯杰是该学院的一个营销学副教授。他们给受试者安排了一个非常简单的任务：将自己的一天描述给一个人或者一大群人。

这些研究者向每个受试者描述了想象中那一天的每个细节。这些细节包括一些快乐的事情，也包括一些不那么快乐的瞬间。前者，比如和朋友一起去看一部精彩的电影；后者，比如在一家当地的蛋糕店吃了一个不合口味的糕点。他们让受试者在一个便条上记录这一天，这个便条是分享给一个朋友或者一大群人的。当受试者觉得他们是写给某一个人看的时候，他们会更加直率地面对生活中不好的事情。但是当他们觉得自己是写给一大群人看的时候，他们会美化自己的故事，让它充满令人眼花缭乱的幸福。

下面的节选来自一个写给朋友看的便条：

我今天一出门，运气就不太好。先是和我的导师开了一个小会，我还去晚了。然后，我和查理兹一起去看了电影。看完电影之后，我带她去芝士工厂，打算吃一些甜点，但是芝士工厂没有开门。我们不得不临时改变计划，吃了街角的*Hot n Crusty*[注]。唉，味道就别提了。

下面的节选来自一个写给一大群人看的便条：

大家好！我过了一个非常棒的周末！我和一群朋友去看了《钢铁侠3》。这部电影简直帅呆了。我非常非常喜欢！我觉得这一部比第二部好了不止一点。

这是一种在人群中会表现出来的虚荣。仅仅知道我们面对的是一大群观众这件事，就足以影响我们分享的信息和我们描述的方式。在过去的几年里，一些社会批评家很好奇：为什么社交媒体上的个人简介都那么自恋？可能并不是脸书把我们变成了自恋的人，而是脸书暴露了所有广播固有的自恋的一面。一对多的时候，我们会对我们生活里的故事进行精雕细琢；一对一的时候，我们更乐于表达关切。

在戏剧《大鼻子情圣》里，西哈诺和克里斯蒂安是两种不同的人。但是在真实世界里，许多人都是文采风流的西哈诺和沉闷的克里斯蒂安的结合体。在键盘或者纸张面前，他们妙趣横生、派头十足，但是在面对一个朋友、一个约会对象或者一个老板的时候，他们就像离开了剧本一样笨嘴拙

舌，他们就会谈论婚姻的困境和糟糕的通勤经历。

线上和线下交流的一个差别其实很简单，就是时间。交谈是一场面对面的战争，就像击剑一样，需要机敏的应答、连珠的妙语和本能的防御。在这种时候，容不得你有一丝机会停下来休息或者思考。谈话对象对于谈话者来说非常重要，而谈论本身就有一种通行的时间属性，这种时间属性就是闲聊中的节奏。心理语言学家在很多不同的语言和文化中找到一种共性，那就是谈话者在轮到自己说话时都会等待两毫秒，就好像在等着说话的“权利”转移到自己身上一样。语言学家在意大利语、荷兰语、丹麦语、日语、韩语、老挝语、纳米比亚和巴布亚新几内亚的部落语言，以及墨西哥玛雅语族的泽套语中，都发现了这种理想的停顿间隔。

写作交流和击剑一点儿也不像，它更像规划一枚远程导弹。你有时间来选择目标并且不断细化。如果你发现自己犯了一点儿错误，你永远有机会按下删除键重新开始。时间上的差异导致关注点的不同。当你和一个人交流时，你的注意力会自然地集中在你的谈话对象身上。当你在脸书或推特网上发布一个消息时，你是在和上千个在线的朋友交流。这个时候，你不可能看着任何人的脸并且按照他们的需求调整你所讲的内容。所以，聚光灯就回到了你自己身上。1对1000的交流不再是对话，而变成了一场自我展示。

你应该能够体会这种感觉。因为我知道，我能。对于我来说，推特网是一个新闻的主页、一个记者的聊天室、一个我离不开的资源。但是当我回顾自己过去几个月里在推特网上发布的消息时，我震惊地发现，我的在线形象非常具体鲜明。我在线交流的方式和我在晚餐桌上与人交流的方式非常不同。我吸收媒介上的俚语，煞费苦心地留意新闻媒介这个旋转木马的轻微转动。但是当我遇到一些不太理解的事物时却很少表达，而在一对一的对话中，这种情况却很少发生。“啊……给我讲一讲这件事……我不知道啊……”

在公开场合，人们大多谈论重大事件；而在私人场合，人们大多谈论日常生活。在公开场合，人们运用战略情感；而在私人场合，他们愿意分享小的烦恼。在公开场合，他们想让自己显得有趣；而在私人场合，他们想要获得理解。

随着网络的增长，网络效应的科学对于每个用户来说都变得更加有价值。但是，如果大的网络总是奖励那些有派头的消息，那么那些寻求亲密可靠关系的人就会离开。因为这些亲密关系更多来自小范围的交流，比如一对五，甚至一对一的对话。对于那些想要避免泛滥的扬扬自得的人来说，他们因为大型社交网络变得越来越扬扬自得、令人厌烦，从而产生了一种“对抗网络的效应”。脸书和推特网经常面对一类批评，那就是网上的人

们将自己的生活描述得如此精彩，相形之下，我们的真实生活显得如此暗淡。对社交媒体上朋友行为的批评经常演变成对社交媒体的批评。比如将"我讨厌我的朋友们在脸书上的行为"简化成"我讨厌脸书"。

这种线上和线下交流的差别对于想要让自己的产品获得口口相传的影响力的企业来说，具有现实意义。在前几章，我介绍了几家在线交友应用软件公司，这些公司都表达说，让它们的在线交友软件像病毒一样扩散，是一件非常困难的事。一些交友应用软件的高管说，这是因为直到最近，人们都不愿意在网络上谈论他们感情生活的空虚。比如，人们在推特网上发布的照片一般都是自己坐在安静的沙滩上，对着印象派画作一样的夕阳，手里举着一杯啤酒。这并不是一个用来向世界宣布你迫不及待地想要一个约会的地方。社交媒体是一个自我认同的王国，多数人会把"我还单身，正在寻找"这种自我嘲弄的话留到给密友打电话的时候再说。

互联网文化仍旧认可可靠性。媒体行业也做了很多努力，想要在1对1000的交流中注入一对一的亲密感。互联网的写作形式也吸收了很多来自短信和电子邮件的不正规写法。即便是在严肃的网络文章中，也会出现动图、表情符号、随意的缩写和只有在朋友的电子邮件中才会出现的方言。随着个人播客的盛行，现在的电台广播也开始模仿播客的闲谈。YouTube网红在自己的卧室里对着上百万观众直播，就像一个寻常的青少年在欢迎一个老朋友。预测媒体的未来是傻子才会玩的游戏。我也稍稍尝试一下做个傻子的感觉，我认为，新的媒体形式将会继续在全球的平台上尝试一对一的交谈语气。广播受众群体会变得越来越大，但是谈话的方式会让你感觉越来越像小范围的交流。注

在戏剧的最后，西哈诺死在罗珊的怀里。最后一幕发生在很多年之后的秋天，在巴黎的女修道院，落叶燃烧成的红色和黄色，依偎着黄杨和紫杉的绿色。罗珊怀抱着即将死去的战士，亲吻着他的前额，告诉他，自己爱他。在西哈诺跌入死亡的沉寂之前，他说了这部戏剧最后的台词，也是他一生中写得最好的情书。最后的这句话既不是"我亲爱的"、"我真诚的"，也不是"我美好的"，而是"我有派头的"。在面对死亡的时候，躺在自己心爱的人的怀里，西诺哈情难自已。他从头至尾都是一个表演者，总能博得观众的笑声。

---

1. 美国一家美式烹饪餐厅，适合素食主义者。——编者注

2. 但是同时，我也感觉到，一些相反的趋势正在发生。因为我花了更多的时间在推特网这种社交网络上对着一大群人讲话，所以我发给单个朋友的信息也开始吸收推特网的说话习惯。

第10章 卡珊德拉的预言
预言的经济学：观众为什么买单？

史蒂夫·乔布斯曾经承诺过“三个革命性的产品”，他撒谎了。

2007年1月，他穿着自己标志性的黑色高领衫，站在旧金山的莫斯康展览中心（Moscone Center）。他在有5000人参加的苹果世界交易博览会上介绍了科技领域的三个创新。“第一个是有触屏功能的宽屏iPod（苹果公司音乐播放器）。”他的开场白引来了一阵迫不及待的欢呼声和掌声。“第二个是革命性的电话。”他的第二句话获得了更多的喝彩。“第三个是一个史无前例的网络通信终端。”这句话带来了稀稀拉拉的掌声和三心二意的呼喊。

自然，这三个革命性的新产品事实上是一个产品。这个产品结合了触屏、音乐播放、电话和网络终端。“我们把这个产品称作iPhone（苹果手机）。”乔布斯总结道。观众大笑、呼喊，双手举过头顶鼓掌。

但是在莫斯康展览中心之外，怀疑无处不在。微软公司的前首席执行官史蒂夫·鲍尔默认为，这个价值500美元的手机异常荒唐。他说：“iPhone没有任何获得可观市场份额的可能性，一点儿机会都没有。”在2007年6月，iPhone上市的几天前，媒体和广告公司麦肯世界集团（Universal McCann）发表了一个关于苹果公司新产品的重量级报道，这家公司认为，这个产品不会获得成功。

著名作家汤姆·史密斯说：“简单的事实就是一个把所有功能集合在一起的大杂烩是违反财务原则的，这不是什么新鲜事。如果市场上的消费者负担得起多个设备，他们会更喜欢多个设备而不是能符合所有要求的一个设备。”

麦肯世界集团的研究人员做了大规模的调查，参与者有1万人之多。他们预测，iPhone在最富裕的市场，比如美国、欧洲和日本会遭遇惨败，因为没有人愿意用他们最好的手机、相机和MP3（可播放音乐文件的播放器）来换一个包罗万象的总产品。虽然墨西哥、马来西亚和印度的受访者中有70%的人说他们“喜欢有一个便携的设备能够满足自己所有的需求”，但是在德国、日本和美国，只有30%的人这么说。

虽然人类对于预测有一点点迷恋情结，但是未来往往是非常混乱的，即便最可靠的预测往往也是不准确的。10年之后，iPhone并没有失败。它是过去50年里最赚钱的硬件发明。这个结果对于鲍尔默来说异常尴尬，因为苹

果公司的iPhone业务在10年之内，估值就超过了微软。

说麦肯世界集团犯了一个令人尴尬的错误是很容易的。然而事实是，麦肯世界集团是对的。因为参与调查的人事前并不认为他们想买iPhone。这家公司准确地评估了德国、日本和美国消费者对于这个他们没有见过的并不了解的产品的漠不关心。苹果公司花了数十亿美元和5年的时间设计了一个美国消费者并不想要的产品，直到这些消费者变得真的非常想要这个产品。

每个行业都有自己青蛙变王子的传说。好几家出版商拒绝了第一本《哈利·波特》。布鲁姆斯伯里出版公司（Bloomsbury）的总裁奈杰尔·牛顿花了几千英镑购买了这个脚本，仅仅因为他8岁的女儿坚持认为，这个故事“比其他任何故事都要好太多”。现在，《哈利·波特》凭借它超过4.5亿美元的全球销售额成为最畅销的系列图书。不但如此，它还远远领先其他图书，超过了《纳尼亚传奇》和《指环王》的总和。当谁人乐队（the Who）的成员告诉吉米·佩奇，他的乐队会像“铅气球”一样走下坡路时，佩奇欣然接受了这个预测，并且把他的乐队改名为“铅艇”——齐柏林飞艇（Led Zeppelin）。在披头士之后，吉米·佩奇的乐队成了历史上销量第二高的乐队，在唱片销量上超过了谁人乐队和滚石乐队的总和。2001年的一个晚上，新闻集团和21世纪福克斯的创始人鲁伯特·默多克接到了他女儿利兹的电话，利兹强烈建议他创立一个类似于英国电视节目《流行偶像》的节目。福克斯的高管们对这个项目非常不看好。但是默多克相信自己的女儿，命令他们立刻买下这个节目的版权。连续10年，从这个英国电视节目衍生而来的《美国偶像》一直是美国排名靠前的电视节目。

这些故事不断地被传颂，不仅仅是因为它们告诉了我们成功和失败之间的距离非常小，更是因为它们让流行文化的制造者明白，他们所在的行业变化无常。“人们什么都不知道。”剧作家威廉·高德曼的这句话成了很多公司的座右铭。每当涉及预测未来时，每个人都是无知俱乐部的成员。

在寻找流行突破的过程中，我们需要接受许多不好的主意、普通的主意，甚至运气不好，碰上了时间不对的好主意。最重要的是，它需要一个特别的经济模型，这个模型能够忍受多数新事物都不可避免的失败、多数有前景的主意都会招致的非常多的质疑，但是只要一次成功就能弥补上千次失败带来的损失。

在希腊传说里，卡珊德拉是特洛伊国王和王后的女儿。她能够比较精确地预知未来，但是她同时也受到一个诅咒，那就是没有人会相信她。在特洛伊战争之前，她预测到希腊人会通过木马攻陷特洛伊城。但是城市的守护者们忽略了她的警告，特洛伊被攻克了。命运的残忍最终将她逼疯了。

今天，当一个人的负面预测被忽略时，那个人就会被称为卡珊德拉，它几乎成了轻蔑和惋惜的代名词。现代社会的卡珊德拉往往缺乏一定的权威，因而被看作半悲剧色彩的哲人。这些人呼吁对灾祸的关注，却往往被人忽视。

但是我认为，卡珊德拉的传说需要一个现代版的改编。在流行文化日新月异的市场里做卡珊德拉不仅仅是一种赞美，更意味着成为一个让别人得到启发的先知。如果最初的哲人卡珊德拉生活在今天，在现代赌局无处不在的市场里，她会成为全世界最富有的女人。当其他的交易员在股市上吃大亏的时候，只有卡珊德拉能够认清低点。当20世纪90年代末，音乐工作室都倾向于签约普通乐队的时候，只有卡珊德拉能够看到即将到来的嘻哈音乐时代。站在历史正确的一边总是好的。事实上，当每个人都认为你是错误的时候，你对于未来的预测才最具有经济价值。

关于未来的独特而无可匹敌的完美信息，是能够带来利润的圣杯。预测最有价值的流行文化的本质就是找到卡珊德拉的资源，也就是找到那些可以预测的，但是又被主流忽视的人、报告和见解。华尔街历史上很多成功的投资之所以能够疯狂赢利，正是这些投资人发现了被当时大部分人忽略的信息。这些最著名的投资包括沃伦·巴菲特1990年在储贷危机中的富国银行赌局，也包括臭名昭著的做空美国房地产市场的大空头。

巴菲特和预测了房地产泡沫的人都曾经被认为是疯了。他们都是卡珊德拉，他们预测了未来，却被人们误认为发了疯。正是这两个原因，让他们的赌局获得了历史性的成功。

在一个信息冗余而又透明的世界里，很难找到一个既有预言性又具隐秘性的资源或者策略。如果每一个投资者都能意识到可以通过今天的结婚率预测明天的经济增长，那么就没有人能以此来获取更多的利益。当漫画书成为系列电影的绝佳素材时，所有的主流电影公司都在为最畅销的漫画书竞价，推高的价格使得多数投资者无法获得很好的收益。当《糖果大爆险》成为排名靠前的手机游戏时，其他的开发者纷纷向应用商店上传大量的类似游戏。结果你猜得到：如果每个人的预测都是一样的，就很难通过预测赚钱了。

模仿近期的成功是每个人都会玩的游戏。但是在所有人前面预测下一个大事件总是更有价值。1990年，巴菲特做到了。2001年，默多克做到了。2007年，苹果做到了。这些人或公司在正确的时间做了很多人觉得不那么对的事情。

在2000年，一群商学院的毕业生和一个叫埃弗里·王的斯坦福博士一起创建了一个叫作快变（Shazam）的手机应用程序。他们的想法是搭建一个能够通过一个按钮识别世界上任何一首歌的技术，就像魔法一样，这个技术可以帮助用户立刻找到歌曲的名字和演唱者。最初，王认为这个目标是不可能实现的。公共场所的音乐往往和喊叫声、餐具碰撞的声音，以及其他干扰性声音共存。所以，他构建了一个工具把上百万首歌转换成独特的音频地图，叫作频谱图。这有点儿像给世界上的每一首歌创建一个数字指纹。任何的现场播放都能在几秒钟之内和这些数字指纹对应起来，即便在嘈杂的餐馆中也能实现。

快变是现在世界上最流行的应用程序之一。它已经被下载了超过5亿次，可识别3000万首歌。快变的工程师甚至构建了一个地图，用来显示被搜索过的成千上万首歌。用户可以发现什么是纽约被搜索次数最多的歌，什么是上海被搜索次数最多的歌，什么是东京被搜索次数最多的歌。“我们可以知道一首歌的流行是从哪个地方开始的，然后观察它的扩散路径。”快变的前首席技术官詹森·泰特斯说。新西兰歌手洛儿是2013年音乐领域的惊喜，没有人知道她是从哪里冒出来的。但是，快变清清楚楚地知道她的整个蹿红过程。这个应用程序追踪了她的大卖单曲《皇室贵族》的传播过程，这首歌就像草地上的伞菌一样，它的流行从新西兰和纳什维尔开始，然后传播到美国海岸地带和上百个城市。

快变把音乐粉丝世界变成了一个可以搜索的流行音乐地图。对于主流唱片公司的星探来说，它超出了一个得心应手的工具的范畴，它是一个流行趋势的探测器。

2014年2月，我参观了百老汇1755号，这是共和录音（Republic Records）在曼哈顿的总部。我到这里探寻预测歌曲流行的技术。那个时候，帕奇·卡伯特森是共和录音最成功的年轻星探之一。现在，他是整个星探部门的总监。卡伯特森非常热心，他给我详细介绍了星探们是怎样使用不同的方法，通过电台和下载数据观察一首歌是如何从微小的火花变成世界级联的。在他给我介绍的方法中，最有趣的就是星探们对快变的使用。

卡伯特森拿出他的iPhone，打开快变地图。映入眼帘的是纽约城的地图，小小的歌曲标记出现在皇后区和新泽西，每一个标记都是那个地区搜索最多的歌曲。他缩小地图向南滑动，穿过弗吉尼亚州和阿肯色州。他的手指在墨西哥湾停了停，他把得克萨斯州的维多利亚市放大。维多利亚市是一个位于科珀斯克里斯蒂和休斯敦之间的小城市，那里的一个小电台最近开始播放一首叫作《驰骋》的歌，那是卡伯特森签下的节奏布鲁斯歌手索莫的新单曲。

“《驰骋》是维多利亚市最流行的歌曲！”他骄傲地说。“非常好！”我大声

说。但是我悄悄地想：那又能说明什么呢？我从来没有听说过得克萨斯州的维多利亚市。为什么最负盛誉的唱片公司的最负盛誉的星探要关心在得克萨斯州之外从来没有人听说过的市场呢？

维多利亚市是靠近墨西哥湾一个不到10万人的小城市。就这个小城市本身来说，它完全没有能力推出一首有轰动效应的流行歌曲。即便维多利亚市的每一个家庭都买10张新唱片，这张唱片还是不可能成为白金唱片。但是，维多利亚市的大小和位置让它成为完美的卡珊德拉。它距离休斯敦、圣安东尼和奥斯汀都不足两小时的车程。可以说，维多利亚市是得克萨斯州的一个晴雨表，能够比较准确地预测这个州大城市的音乐收听习惯。

想要在一个流行电台让一个有影响力的音乐节目主持人播放一首像《驰骋》这种从来没有人听过的歌，是非常困难的。毕竟，多数人听40大电台是为了寻找流行，听众想要听到他们已经知道的歌。但是，卡伯特森有一个非常聪明的点子。他可以通过在一个噪声较小的小市场里播放《驰骋》，根据反响决定这首歌是否会在大城市引起反响。当这个区域的用户对于《驰骋》的搜索超过其他任何一首歌时，卡伯特森就找到了他需要的证据。他就可以把这首歌介绍给休斯敦和美国其他地方更加流行的电台了。

简言之，卡伯特森不仅仅把维多利亚市视作一个流行歌曲的探测系统，他还把这个市场当作一个可以证明他能够把歌曲销售到更大的市场的证据。

最好的流行文化制造者往往是那些能够在黑暗的角落里发现新点子，并且把这些新点子带到阳光下的人。好莱坞工作室研究最畅销排行榜来寻找下一个好故事。但是一本《纽约时报》畅销书已经得到了世界的关注，而最珍贵的宝石却鲜为人知。几年前，电影制片人阿迪蒂亚·苏德收到一封来自经纪人的电子邮件。这封电子邮件建议他关注一本自费出版的书，书的内容是一个关于处于困境的宇航员在火星上艰难生存的故事。这本书是亚马逊电子阅读器Kindle上的畅销书，但是并没有得到主流的关注。就像2012年早期的《五十度灰》一样，还没有成为爆品。苏德在星期五买下这本书，星期六开始阅读。他立即被书中自信的语调、戏剧化的场景和近乎书呆子气的对于怎样在沙漠中种植粮食的细节描写吸引了。星期一，苏德给经纪人回了电话，说他打算购买这本书的电影改编权，这本书就是《火星救援》。电影最终在全球范围内获得了超过6亿美元的票房，并且获得了包括最佳影片在内的7项奥斯卡提名。

2014年2月，我去拜访卡伯特森时，除了得克萨斯州居民和共和唱片百老汇总部工作人员之外，很少有人听过莫索。那个时候，卡伯特森说，他的歌手正在经历不同凡响的一年，这个说法最多只能让人半信半疑。一个月之后，《驰骋》就出现在了公告牌百强榜上。在我参观共和唱片的9个月

之后，这首歌成了白金唱片，销售数量超过100万张。

“每个人都是用这种思维模式思考的吗？”我问卡伯特森。

“在共和唱片，是的。”他说。

很多非常好的种子由于碰上了恶劣天气没能生长，而很多可能的流行创举由于自身以外的原因失败了。好听的歌曲错过了电台，引人入胜的书没有找到核心读者群。要在一个寻求关注的行业中取得成功，需要一个能够吸引注意力的商业模式。注意力就像天气一样，从本质上说是不可预测的。

人们讨论电视就好像它是一个庞大的行业一样。但是，如果把电视理解成三种商业模式，会更加清晰。到目前为止，这三种商业模式分别是广播、有线电视和付费电视。注这三种商业模式的第一种，也就是广播，历来严重依赖商业广告。第二种，同时依赖网络付费和商业广告。第三种，完全依赖直接订阅。这些商业模式就是地下的根须，将艺术推到表面。在电视上，我们看到的文化创举都是由这些多数人看不见的商业模式打造出来的。

像美国全国广播公司、美国广播公司和哥伦比亚广播公司这样的广播网络，历来都是通过广告获得大部分收入的。广播的目标从广义上讲，就是组织具有一定规模的同时在线的观众观看广告。

经济塑造娱乐业。流行美剧，比如《犯罪现场调查》、《法律与秩序》和《海军犯罪调查局》就像严格遵守规章的船只，每一集节目都精确地完成了一小时的测量指标。这些剧集使用了一个类似的叙事公式：稳定的角色群体，每周一个新的挑战然后被干净地解决掉，每10分钟一个惊险故事以免观众在广告时间换台。最近，广播电视产品却投入大量的资金制作在线娱乐节目，比如真人秀节目和体育直播。前者的代表是《美国之声》和《与星共舞》。后者最常见的形式是美式足球比赛和篮球比赛的现场直播。体育是广播电视的必杀技，因为体育迷一定要看现场直播。根据2012年的一项分析，体育转播权的花费占据了所有电视节目成本的一半。

广播严重依赖广告，因此它的任务就是吸引最多最有钱的观众。为了搞清楚一个节目是不是能够流行起来，美国全国广播公司进行了一系列的全国性调查。如果40%的受访者说他们知道一个新的节目，而这40%中又有40%说他们想看这个节目，而这16%之中又有20%说他们对这个新节目充满热情，那么，美国全国广播公司就可以自信地预测这个节目会大获成功。这就是40–40–20测试，它很有效。上一个通过这个测试的节目是

《罪恶黑名单》。这个由美国全国广播公司制作的节目，是电视史上十大最流行的节目之一。

要立刻发现热门节目的紧张压力，从长远来讲，伤害了广播行业，因为伟大的人物和深远的关系需要花时间去建立。美国全国广播公司和其他的广播网络在放映室对真实观众进行测试，这些观众把手柄拨到左边，表示他们不喜欢，拨到右边表示他们喜欢。这些著名的测试手段或许能够精确地衡量一个剧集的实验版本，但是它们并不总是能够衡量一个剧集未来的可能性。“《宋飞正传》的测试并不非常成功。”美国全国广播公司客户和市场情报部门的高级副总裁苏米·巴里说，“《老友记》也一样。《办公室》的第一次试映非常尴尬，但是我们把它放在《愚人善事》的后面，这个剧集取得了巨大的成功。”

广播电视史上最著名的一些剧集并不是一出生就与众不同，就像从宙斯的脑袋里跳出来的雅典娜一样。它们更像寻常的孩子，无助地出生，逐渐成长成熟。1982年9月30日晚上9点，《欢乐酒店》在美国全国广播公司首映，收视率垫底。在1982—1983年播出季上映的77部剧集中，《欢乐酒店》的收视率排在第70位。但是这部剧集得到了好评。而且如果美国全国广播公司取消这部剧集的话，暂时也找不到合适的替代品。

《欢乐酒店》坚持到第二季，但仍旧不是流行剧集。不过，美国全国广播公司表现出了耐心。高管层知道，他们的剧集受到了奖项的青睐，他们认为这部剧集会逐渐建立起和它的评论相匹配的观众群。最终，在第三季，这部剧集的平均收视率达到了顶点。1985年，《欢乐酒店》开始了它长达8年雄踞电视十大剧集排行榜的历程。

流行产品具有被经济学家称为“乘数效应”的特点。如果你向经济体中投入1美元，它能够产生出超过1美元的GDP（国内生产总值）增长。流行文化也是如此，成长带动成长，流行带动流行。一部流行电视剧集的价值超出了它的收视率和广告收入。因为这些评价体系并没有考虑另外一个更加重要的特征，那就是流行剧集能够支持其他剧集。

美国全国广播公司的耐心在20世纪80年代中期表现出非常巨大的溢出效应。最明显的红利就是《欢乐酒店》启动了一个副产品——基于大嗓门的心理咨询师弗莱泽·克瑞这个角色的《欢乐一家亲》。《欢乐一家亲》在1993年上映的时候是排在前10的剧集，从商业和影评的角度来看，它也是历史上最成功的电视衍生品。

但是，《欢乐酒店》微妙的受益人是永恒的贫嘴的情景喜剧《宋飞正传》。在20世纪80年代后期，当美国全国广播公司在400个家庭中测试这部剧集的时候，它的反响很差。美国全国广播公司的测试报告说：“没有

哪个细分观众群想要再次观看这部剧集。”当时几个高管喜欢这种对话式的顺口溜模式。

公司选择在1989年的暑假档，播出了一集名为《宋飞正传》的特别节目，这个节目获得了中等的收视率。接下来的一年，没有什么大事发生。然后，鲍勃·霍普特辑的取消余下了一笔钱，他们用这笔钱录制了一部在第二年夏天播出的4集节目。这部剧集的反响出奇地好。这并不奇怪，因为这部剧集是在重播的《欢乐酒店》之后播出的。

当时典型的情景喜剧就是可预测的跳房子游戏，围绕小的家庭问题展开，最终结局是大团圆式的拥抱和总结学习。然而，《宋飞正传》的编剧完全跳出了这种模式。他们用刺绣在夹克上写上该剧唯一的原则：“不拥抱，不总结学习。”

但是，这种纯粹的理性视角需要时间来让观众接受。在第三季时，这部剧集被美国广播公司的《家居装饰》击败，最终位列黄金时段节目的第40位。但是在1993年秋天，美国全国广播公司把《宋飞正传》挪到了周四晚上，在纯喜剧《欢乐酒店》的后面播出。自此之后，才开启了大家都观看这部剧集的日子。由于受到喜欢《欢乐酒店》的观众的追捧，《宋飞正传》的收视率骤升，从第40位升到了电视剧集收视率排行榜的第5位。

接下来的故事众所周知。在之后的5年里，《宋飞正传》成为电视上最流行的剧集之一。《电视指南》把这个剧集称作“有史以来最伟大的剧集”。有些人可能认为《宋飞正传》表现出来的天赋是柏拉图式的，是真实世界不会有的完美的客观体现，我也是这么认为的。但是，如果没有《欢乐酒店》帮助它进入文化的殿堂，会有人注意到这部剧集吗？

有些人可能会从这个故事中得出非常感性的结论。比如，商业人士总能通过遵从自己的内心得到成功的奖励。但是这部剧集并不是那种鸡汤剧集，这个故事也不是那种故事。就像《宋飞正传》的编剧们所说的，“不拥抱”。无论如何，《欢乐酒店》都是那个时代的受益者。在那个时代，受到好评的喜剧很少，而公司也很少在一年之后就砍掉一部剧。甚至一直到21世纪初，仍有超过90%的广播电视和有线电视原创剧集都会出第二季作品。然而，到了2015年，原创剧集数量飙升。现在，只有40%的剧集能够活到下一年。在现在这个电视节目过度供应的时代，美国全国广播公司基本上不可能继续更新排在最受欢迎的剧集第400位的节目。

但是或许另一个启示就是，把赌注押在人才而非结果上，或是押在人才而非产品上，才是最好的选择。事实上，在《欢乐酒店》还是最不受欢迎的剧集的时候，将其从1983年延续到1984年，这在商业上并不是一个明智的决定。今天，可能不会有任何一家广播电视公司会做出同样的决定。但

是，美国全国广播公司并没有催促它的编剧们，它把编剧们当作独特的个体来对待。公司给这些编剧时间，让他们开发剧中的人物和关系。美国全国广播公司在1983年决定延续一个基本上没有人看的剧集，让这个频道享受了20年的辉煌时光。在这段时间里，它推出了很多最流行也得到最多好评的喜剧。《欢乐酒店》、《宋飞正传》和《欢乐一家亲》的最后一集都位列电视历史上收视率最高的前15位。

广播电视“广”字的含义在过去的几十年里变窄了，因为有线电视频道数量和原创剧集数量都大规模增加。40–40–20规则演变成了类似于30–30–20的规则。如果一个电视节目能够得到全国2%的观众的欢迎，这家网络公司就已经有一个“广”义的流行产品了。

在2000年，一共有125部原创的有剧本的剧集和不超过300部没有剧本的有线电视节目，也就是“真人秀”。到2015年，一共有400部原创的有剧本的剧集和接近1000部原创真人秀节目，是之前的三倍。人们可以通过尼尔森评分查看该公司对于有电视的家庭观看某一特定的电视节目百分比的预测。如果一个电视节目的尼尔森评分是20，那么意味着1/5有电视的家庭在观看这个节目。1979年，有26种电视节目超过了这个高门槛。1999年，只有2部剧集超过了这个门槛，就是《急诊室的故事》和《老友记》。2015年，一部都没有。随着电视节目选项的增多，流行的门槛也降低了。

有线电视带着一种不同的商业模式侵入电视市场。它们并不通过广告来获得主要收入。相反，有线电视的大部分收入来自每个家庭每个月支付的有线电视费用。这些家庭通过支付有线电视费用来获得观看有线电视频道的法律权利。[注]如果一个家庭每月支付100美元的有线电视费用，上百个频道瓜分了其中的40美元。娱乐体育节目电视网ESPN超过了其他网络，拿了超过7美元。即便像美国有线电视新闻网这样的新频道也只能拿到60美分，但乘以整个国家的家庭数，就会是一个非常大的金额。上百亿美元所能制作的娱乐节目数量是一个人几辈子也消费不完的。有线电视收入是与美国个税最相似的事物，就像1.5亿付税家庭养活了一个叫作美国政府的服务集团一样，1亿有线电视家庭用户养活了这些娱乐频道，虽然很多节目并不针对一些特定的客户群体。年轻的城市工人需要支付医疗保险和农业补贴，而年轻的有线电视家庭则需要支付福克斯新闻频道和绿湾包装工队的比赛费用。

2005年，罗柏·萨彻是一个有线电视频道的节目部执行副总裁。这个公司近期改名为美国电影经典频道（AMC）。就像它所播放的黑白电影中能活

到今天的女演员一样，面部拉皮手术本身并不能让人返老还童。这个频道垂死挣扎，时刻面临被康卡斯特公司（Comcast）和时代华纳有线电视这样的有线电视运营商抛弃的风险。这是毁灭性的危险，因为有线电视公司的第一生存准则就是待在有线电视运营商的网络里。萨彻并没有去寻找能够产生大众吸引力的剧集，比如福克斯那些不修边幅的家庭喜剧。他想要寻找一些不容易被效仿的东西。就像他自己说的："你的策略变成：让我们寻找一些有质感的东西。"

萨彻遇到一个有趣的剧本。编剧曾经写过HBO电视网的黑手党家族剧集《黑道家族》。这个编剧的名字是马修·维纳。当时双方都有很多不合作的理由。维纳知道美国电影经典频道既没有知名度也没有钱，无法给他的作品带来高曝光度。而对于美国电影经典频道来说，维纳的作品是一部节奏缓慢的电视剧，讲述的是20世纪60年代一个悲伤且不招人喜欢的广告行业的故事，作者又是一个没有成功写出热播剧集的人。但是无论如何，他们还是合作了。因为美国电影经典频道想要制作一部独特的剧集来保证它在有线电视运营商世界里的位置，这个剧集就是《广告狂人》。

《广告狂人》正是萨彻寻找的那类电视剧，美丽而陌生、虚无而又亲密的剧集，同时带着戏剧化的张力和有条不紊的步调。从观众规模上来看，这部剧集并不是巨大的流行产品。这部剧集第一季的平均观众规模小于100万，比美国全国广播公司这样的主流广播电视公司砍掉的很多剧集的观众数还少。

但是美国电影经典频道并没有因此去寻找另一个巨大的流行产品，它需要的是一部独特的剧集，这部剧集能够对一些具有某种价值观的观众产生吸引力，这样就不会有主流的有线电视运营商想要抛弃美国电影经典频道了。最终，如果说美国电影经典频道从观看《广告狂人》的几百万人身上赚了钱那是不正确的，因为这个频道事实上是从上千万没有观看《广告狂人》但是每年通过有线电视账单向美国电影经典频道支付了几美元的家庭赚到的钱。一个小小的流行上的成功取得了非常大的"乘数效应"：《广告狂人》拯救了整个公司。

广播电视和有线电视的不同涉及一个选择流行产品的重要经验：艺术判断和经济见解往往相辅相成。《广告狂人》的收视率非常低，如果是在美国全国广播公司播出，可能一年之后就会被砍掉了。但是在美国电影经典频道，它成为一个流行产品。这并不是以严格意义上的观众群的大小来评价的，而是要看它所运用的商业模式。

在过去的10年里，有线电视频道福克斯有线电视网（FX）带有争议性地制作了一系列优质的剧集，其中不乏一些获得高度评价的喜剧，包括《盾牌》、《整容室》、《裂痕》、《美国恐怖故事》、《间谍亚契》、《冰

血暴》、《路易不容易》、《联盟》、《火线警探》、《费城永远阳光灿烂》、《美国谍梦》和《混乱之子》，题材涵盖超现实主义的恐怖剧集、黑暗骑士剧集和冗长的谍战喜剧。“我想要寻找的是一部90小时时长的电影，一个小说化的角色历程。”福克斯有线电视网剧集开发部门的执行副总裁妮可·克莱门斯说，“艺术类型并不重要，它仅仅是装载更深层次的情感问题的特洛伊木马。这些情感问题是：主角正在变成什么样的人？他或者她接下来要做什么？”

克莱门斯把自己描述成挂钥匙的儿童，成长于电视业蓬勃发展的20世纪70年代，看着《快乐时光》和《拉文与雪莉》这样的剧集长大。她还记得自己被认为够了年纪而熬夜观看《爱之船》的日子。克莱门斯最开始在电影行业工作，但是她发现，中产阶级的电影正在被掏空。一些电影制片人在生产动辄花费上亿美元的系列电影，另一些制片人则在辛苦地制作小的独立电影，而中间群体转移到了有线电视领域。2012年，克莱门斯跟着他们转到了电视领域。

她说：“对于我们来说，成功的关键是找到一个真诚的原创的声音和角色。这些特点要非常吸引人，以至观众想要站在他们的位置上思考。”换言之，福克斯有线电视网想要寻找超级英雄和反派。但是这些超级英雄和反派并不需要穿着斗篷，甚至不需要穿着5000美元的定制西装。“我把英雄定义成那些能够做到我们做不到的事情的人。”她说，“这些人包括勇敢的救火队员，同时也是一个反社会分子。阿伦·索尔金的人物都是超级英雄。他们不能纵身跳下一个高高的建筑物，但是他们交谈和思考的能力都超乎常人。”

福克斯有线电视网的第二个原则被克莱门斯称为在讲故事的过程中“藏起蔬菜和土豆”。就像乔治·卢卡斯用闪亮的科技装饰自己的长青秘诀一样，克莱门斯找到了用新方式讲述老故事的价值。他们的《混乱之子》讲述了一个关于违法的摩托俱乐部的故事。“你会觉得这是一部超级有男性气概的摩托党的剧集，但是它也是充斥着英俊小生的肥皂剧。”《美国谍梦》这个广受赞誉的谍战剧集讲述了一对苏联间谍乔装成美国夫妇的故事。“你进入冷战世界，遇上了这对伪装成夫妇10年的间谍。他们开始陷入爱情，但是他们不得不杀人，而且跟其他人上床。所以这个谍战题材演变成一个讲述经典的婚姻故事的剧集。”

电视领域的第三个商业模式是仅靠订阅的频道，比如网飞和HBO或者像娱乐时间电视网这样的优选网络。放弃广告听起来挺危险，但是这个商业模式是一场艺术盛宴。如果一个人订阅了HBO，那么这个人每周看50小时和从来不看，对电视台而言都是一样的。HBO赚的钱也一样，这家公司并不

需要费心考虑怎样将每个小时的收视率最大化来吸引广告商。

美国全国广播公司研究观众数据，因为它的商业模式鼓励它投入资源来取悦尽可能多的观众。而HBO并不依赖剧集测试、焦点小组或者问卷调查。公司的高管这么告诉我，因为公司的商业模式要求他们做一些更加微妙的事情。公司的商业目标是创立一个电视产品，这个电视产品让观众觉得他们必须要付费才行，哪怕他们不看也要付费。

HBO节目部前主任迈克尔·罗巴多说："HBO的商业模式和广播电视非常不同。广播电视频道销售的是关注度和广告。HBO卖的并不是票，HBO卖的是品牌。"他告诉我，没有观众会告诉电视公司要制作一个关于神经质的自恋的年轻女性在20岁出头的时候挥霍青春的故事。但是，当HBO制作出莉娜·杜汉姆的《都市女孩》这部剧集后，深受评论界欢迎，评论者认为它可能是电视上出现的最言之有物的剧集。"我怎么才能用焦点小组的方式研究这部剧集呢？"罗巴多说，"让汉娜对她的朋友们好一点儿吗？"

HBO最初的两部流行原创剧集是《黑道家族》和《六尺之下》，它们都是暗黑怪异题材的剧集。这些剧集对于广播电视公司和有线电视公司来说，题材都太直白了。好几家广播电视公司拒绝了《黑道家族》的制作者戴维·蔡斯的作品，直到HBO承诺给他创作的空间。这是HBO加长版的口号：打造一个品牌，让消费者知道HBO是一个创作天才们可以自由进行艺术创作的地方。这种策略可能不能一年制造一次流行轰动。但是经过一段时间，严肃的电视观众会觉得，他们应该为接下来可能到来的天才剧集付钱。即便这些天才剧集并不总是如期出现。从这个角度上看，HBO更像一个天才管理中心，而不是典型的电视频道。这个公司的主旨是：寻找最好的艺术家，为他们提供时间和空间进行创作，然后把他们的工作成果传递给广大受众。

当罗巴多在2006年第一次阅读《权力的游戏》这个剧本时，他担心这个项目对于他们公司来说是不可能实现的。这部剧集由乔治·马丁的大部头畅销书改编而成，讲述了一个虚构的大陆上几大家族争夺权力的故事。故事所处的环境和约翰·托尔金笔下的中土世界十分类似，但是这类剧集制作价格非常昂贵。彼得·杰克逊那个时长10个小时的《指环王》三部曲花费了3亿美元。而HBO需要年复一年地制作类似的时间为10个小时的节目。罗巴多告诉我："我在某种程度上觉得，我们不应该制作一个有龙和异鬼的剧集。我很担心，也许我们负担不起制作一个能和专题电影相匹敌的剧集。HBO在这个题材上并没有成功的经验。"

一天下午，在罗巴多还没有下定决心的时候，他路过距离海滩不远的圣莫尼卡体育馆。在路过心肺训练区时，刚好遇到了《权力的游戏》两个主要编剧之一的丹·韦斯。他正在一个斜躺式自行车上锻炼，同时在阅读乔治·

马丁的原著。他在这本书上做了大量的注释。

罗巴多走近韦斯，跟他打了个招呼，他们聊了几分钟。“他手上拿着一支荧光笔。”罗巴多告诉我，“书上到处都是注释和折页。这就是HBO需要的，就是要在这种投入和热情上下赌注。”这种投入和热情激发出一种迷人的冲动，让一个不制作魔幻剧集的公司对魔幻题材产生了兴趣。“我不记得我之前预约了什么事情，这都不重要了。我这样想：‘这些人追求的不是简单的流行产品。他们这么做是因为他们真的热爱这个故事。’”2007年1月，罗巴多和HBO买下了这部剧集的期权。8年之后，《权力的游戏》取代《黑道家族》，成为HBO有史以来收视率最高的剧集。也许更加引人注目的事情是，这个剧集拥有的另外一个纪录证明了它的全球流行度：它是全球非法下载量最高的剧集。

人们经常把商业比作垒球。这两项运动中，一个人即使70%以上的时间都是失败的，但是还是会被人们视为最成功的人。而商业和垒球不同的地方在于，垒球具有被亚马逊创始人兼首席执行官杰夫·贝佐斯称为“截断的结果分布”的特点，全垒打只能这么打。在一封给股东的信中，贝佐斯说：

当你挥杆的时候，不论你的球感多么好，你最多能跑的垒数就是4。在商业中，每隔一段时间，当你站在合适的位置时，你能跑1000垒。回报上的这个长尾的分布解释了为什么勇于冒险是重要的。当你取得巨大的成功时，所有那些经历过的失败，都得到了补偿。

《黑道家族》不是一般的全垒打。当时，它不仅仅是HBO有史以来收视率最高的剧集，也为付费有线电视频道带来了50%的订阅增量。《广告狂人》不仅仅是一部被评价很高的精品，也为美国电影经典频道赢得了拍摄《绝命毒师》的机会，而《绝命毒师》是电视史上评价最高的剧集。美国电影经典频道2007—2013年的有线电视费收入增长了50%。这笔增加的收入帮助这家公司制作了《行尸走肉》，这部剧集也成为有线电视史上最流行的剧集之一。

对《黑道家族》和《广告狂人》的豪赌不仅为母公司带来了巨大的金钱收益，还在电视领域引发了一场商业和艺术的革命。有声望的电视节目一度是HBO统治的王国，而现在成了喧闹的议会。网飞、亚马逊、葫芦网、娱乐时间电视网、Cinemax（HBO旗下专门播放电影的频道）、星光电视台（Starz）、福克斯有线电视网、美国电影经典频道和其他公司同时争抢下一个可能成为《黑道家族》或者《广告狂人》的剧集——兼具电影的华丽和老式小说的开阔视野。一些流行产品拯救了一家公司，几个特别的产品颠覆了一个行业，它们都是跑了1000垒的产品。

写作一本有代表性的关于成功文化产品的书的困难在于，流行产品并不具

有代表性，它们往往都是畸形儿、特殊品和例外。没有一个搭建流行产品的完整而完美的标准公式。如果有的话，每个人都会知道，并且遵从这个公式。那么，这个世界就会充满类似的成功的文化产品。从严格意义上讲，在这种情况下，哪一个产品都不会特别成功。相反，娱乐行业充满了模仿的产品。漫画书系列追逐着漫画书系列，青年浪漫小说跟随着青年浪漫小说。模仿并不意味着人们找到了流行的秘密。相反，模仿意味着没有秘密。人们知道的唯一的事情就是上一个成功的产品是什么。

“爆品”是一个相对的概念。不仅在电视行业，在整个娱乐行业都是这样。畅销书、畅销电影和在线视频都可以把自己称为“爆品”，但是它们的商业流行程度千差万别。如果一本书卖了10万册，可能就是全国畅销书了。但是如果一个主流电影公司的电影卖了10万张票，产生了接近100万美元的票房，那就是一个不光彩的失败案例了。如果一部电影在全球范围内卖了1亿张票，它有可能就是有史以来利润最高的电影了。而如果是一个YouTube上的视频获得了1亿次的点击，那根本就算不上什么历史性的时刻，这个平台上最畅销的音乐视频一年可以积累10亿次的点击量。

一本电子书可能标价10美元，一张电影票可能也标价10美元，但是价签背后的书籍和电影的经济学却非常不同。一个20世纪福克斯这样的主流电影公司一年可能制作20部电影，每部电影花费1亿美元用于制作和宣传。而一个像哈珀·柯林斯这样的主流出版商可能每年出版上万本书，它一周出版的书籍种类可能超过20世纪福克斯10年发行的电影数量。

这两个公司的业务都是销售故事、情感、灵感和信息，它们维持商业运营的根本都在于协调花费和需求的关系。但在20世纪福克斯所在的行业里，几个产品就需要上千万的用户。而在哈珀·柯林斯所在的行业，几乎没有多少产品的销售总量能达到100万以上。

HBO、美国电影经典频道、福克斯有线电视网、共和唱片、20世纪福克斯、哈珀·柯林斯和其他的流行文化创造公司都是风险投资者。它们评估数不胜数的产品，在不同的潜在流行产品上下赌注。但是，成功是半混沌的，多数的点子都失败了。在理想的状态下，少数的成功足以抵消所有的失败。

迈克尔·罗巴多和妮可·克莱门斯都有他们自己作为卡珊德拉的瞬间，但是他们并不是希腊哲人。他们的成功开始于一个为他们的公司提供稳定收入的商业模式。即便他们制作了一季根本没人看的节目，也不影响公司的收入。罗巴多说：“我们身处一个品牌世界，美国电影经典频道是一个品牌，福克斯有线电视网也是一个品牌。”

有线电视可能是现代化媒体时代最成功的商业模式之一——上亿个家庭花

费数十亿美元购买上百个频道，尽管很多家庭对于多数频道看都不看一眼。但是有很多信号显示，在不远的未来，事情可能会不一样。有线电视正在经历结构性衰退，年轻的观众拔掉了有线电视连接线，或者从来就没有安装过。未来不会是一个大的合约包，而更可能是多个不同的合约包：HBO、网飞、亚马逊视频、葫芦网和或许很快会出现的迪士尼合约包，哥伦比亚广播公司合约包和体育节目合约包。未来会有如此多高质量的电视和数字化视频，观众们需要一个产品在分散的服务中能够寻找和组织最好的内容。换言之，会有那么一个时间，观众们需要一个新的合约包。在我看来，未来视频行业的场景会是这样的：合约包将不可避免地被打散，而新的产品会将打散的合约包重新打包。

随着整体有线电视合约包的解体，年轻的公司需要学习观众到底愿意为什么买单。一些行业的工人，比如新闻出版行业和艺术行业的工人，有时候工作挣钱的压力会让他们不寒而栗。创作者生活在一个独立的宇宙中的这个想法，偶尔想想很有趣，但是每个人都要吃饭。克劳德·莫奈画了差不多60年，在这60年里，他需要吃2.2万顿饭。而这多亏了他那英雄般的艺术代理人保罗·杜兰德–鲁埃尔，还有他的朋友和赞助人居斯塔夫·卡耶博特。莫奈能够获得成为一个专注的艺术家的自由，是因为有其他人专门为他处理商业问题。戴维·蔡斯和马修·维纳能够获得他们艺术上的自由，是因为HBO和美国电影经典频道的商业模式允许，甚至鼓励他们冒险。

艺术可能是无价的，但绝对不是免费的。不论它以哪种方式实现，总有人要为之付费。

---

1. 在未来，我预期哥伦比亚广播公司这样的广播网络会像网飞一样，直接面向更多的消费者。而网飞这样的订阅公司会像哥伦比亚广播公司一样，对广告进行更多的尝试。这种商业模式上的合并已经在进行了。在过去的这些年里，像哥伦比亚广播公司这样的广播网络，已经赚取了几十亿的转播费。这种模式与有线电视收取的附加费非常相似。

2. 虽然这些网络被称为“有线电视”频道，但是除了通过时代华纳有线电视这样的有线电视公司，观众还可以通过DirecTV（由福克斯娱乐集团辖控）这样的卫星电视公司和威瑞森（Verizon）这样的电信运营公司收看节目。但是我还是会继续使用“有线电视”这样的传统名字。

第11章 “让自己被阅读” 行为自我、理想自我与潜意识偏好

在21世纪，写作行业可能是人类历史上竞争最激烈的行业。这个行业准入门槛非常低，供应量巨大，竞争是全球化的，有数不胜数的出版商在为全球的观众生产内容。每一天，作者们推出数以百万计的新闻稿件和博客更新。同时，推特网和脸书还有数以亿计的消息。但是，在这数万亿字节的数据中，有多少是读者真正想要阅读的呢？

寻求未加粉饰的真相是记者首要的，可能也是唯一的目标。但是新闻是一门生意，明智的出版商同时试图寻找一个补充性的指标：读者的乐趣。

搞清楚怎样取悦读者和观众，看起来是一个比较简单的研究。但是理解人们通过艺术和创意真正想要得到什么，绝对不是一个轻而易举能完成的任务。事实上，观众的好奇心和复杂性使得社会学成了最成功的研究方法。所以，让我们回头看看第一个关于读者的社会学研究。这个研究发生在差不多100年前。在那个时代，社会同样复杂得让人觉得难以用语言描述。

20世纪20年代是阅读的黄金年代。美国读书爱好者的天堂是曼哈顿第四大道到联合广场南这个区域，这里是“图书街”。在6个狭长的街区里分布着48家独立书店（今天，当年的店面都已经不存在了，除了美国最有名的独立书店之一，它很适合做一个孑然屹立的幸存者，这家书店就是Strand）。

从1910年到1920年，是书店快速成长的十年，这十年中，每年图书的出版数量都比上一年翻一番，达到了1万种。但是用掉的纸浆量并不是这个时代的文学中最令人惊叹的部分。20世纪20年代给我们带来了弗·司各特·菲茨杰拉德的《伟大的盖茨比》、欧内斯特·海明威的《太阳照样升起》、威廉·福克纳的《喧哗与骚动》。从欧洲进口的作品包括詹姆斯·乔伊斯的《尤利西斯》、弗兰兹·卡夫卡的《审判》、弗吉尼亚·伍尔芙的《达洛维夫人》。那是一个无聊的无信仰的诗歌的年代，代表作是托马斯·艾略特的《荒原》；那也是一个积极向上充满信仰的小说的时代，代表作是《悉达多》和《先知》。一个悬疑小说的世界级大师把接力棒递给了另一位大师，阿加莎·克里斯蒂在1920年出版了她的第一部小说《斯泰尔斯庄园奇案》。7年之后，阿瑟·柯南·道尔爵士的最后一部新福尔摩斯小说问世。

20世纪20年代，有几千本书在美国的图书馆里流转，这成了一个时尚问题，而且产生了新的组织来协助解决这个问题。诞生于1926年的当月精选

（The Book of the Month Club）[注]承诺，只为它的会员推荐最好的书。第二年，当月精选就在它的订阅服务方面遇到了竞争者，美国文学协会（Literary Guild of America）。在今天看来，这两个组织都不应作为创新者得到赞扬，但是它们的商业模式在一个世纪里为读者提供了打包销售的内容。付一个折扣价格，购买一大堆你不需要的内容，是当前有线电视、声田、网飞这类公司的订阅模式。

是什么原因使得20世纪20年代成为印刷数据的狂欢岁月？一个可能的解释一定会包含教育、技术和政治经济的偶然等因素。有高等学位的青年人的比例从1900年的30%增长到了1930年的70%。这类受教育程度较高的劳动力对新闻娱乐行业的需求急剧增加。在接下来的一个世纪里，美国新闻业的重心转移到了广播、电视、电脑和移动电话上。但是在相当长的一段时间里，墨水和纸张仍占据着媒体行业的垄断地位。总而言之，20世纪20年代是一个和平繁荣的时期。直到战争和经济衰退，这个时代才结束。

这取决于你判断的角度，可以说，报纸杂志在这个出版业的黄金年代受益良多，也可以说它从根本上推动了出版业的发展。一系列标志性的杂志在这个时代诞生，包括1923年的《时代》、1925年的《纽约客》。在这10年里，杂志的广告收入增长了500%。然而，新期刊的诞生和超凡脱俗的文学作品好像都不能满足读者每日的阅读渴望。20世纪20年代，报纸的销量增加了20%，达到每天3600万份。平均下来，每个家庭订阅了1.4份报纸。在某个时间点上，纽约城自己就有12种日报。

20世纪的头几十年同样经历了另一种新产品的快速孵化——小报（tabloid）。

就像美国历史上很多其他的东西一样，小报同样是英国的舶来品。“tabloid”这个词诞生于19世纪晚期的药品行业，最初的含义是一种小的药物片剂。后来，这个词迅速成为一个包罗万象的词，被用来指代任何小而浓缩的事物，包括期刊和报纸。小报的教父是英国媒体大亨艾尔弗雷德·哈姆斯沃思[注]，他是伦敦1896年开始发行的《每日邮报》的创办者。凭借短小的文章、民粹主义的勇气和半美分的价格（比它的竞争对手便宜半美分），《每日邮报》在大英帝国制造了一个轰动。到1900年，它已成为世界上第一个宣称流通量超过百万的报纸。

出人意料的是，作为简练粗俗风格的鼻祖，哈姆斯沃思本人对此引以为荣，并把他的媒体帝国置于历史的车轮下，他写道：“我们进入了一个综合和集中化的世纪。今天，世界进入20世纪，或者说时间宝贵的世纪。我宣布，经过我的系统浓缩的小报化的新闻出版业，每年将会节约上百个小时的工作。”所以，小报不仅是作为世俗文摘诞生的，它还是一种节约时

间的技术。

小报着眼于体育、八卦和最重要的犯罪。一项1927年的调查显示，小报用1/3的版面描述犯罪故事，所占篇幅比传统报纸多出10倍。受到哈姆斯沃思《每日镜报》（*Daily Mirror*）的启发，美国的第一份小报《插图每日新闻》（*Illustrated Daily News*）1919年6月在纽约发行。到20世纪40年代，这个报纸成了美国销量最大的报纸。小报的理念在一定程度上影响了最严肃的报纸，比如《华盛顿邮报》和《纽约时报》。这些报纸强化了球类运动和血腥内容，以跟上读者不断进化（有些人可能认为是退化）的品位。

这是一个美国大型报纸越来越痛苦的年代。19世纪晚期开始出现小型报纸的井喷，这些报纸专注于特定的阶层、语言和种族。仅仅在纽约和新泽西，就有《意大利回声报》（*L'Eco d'Italia*）、《公正的观察员》（*L'Observateur Impartial*）、《亚美尼亚时报》（*Armenia Times*）、《挪威消息》（*Norway Tidings*）、《犹太期刊》[*Der Idisher Zschurnal*（*The Jewish Journal*）]和很多其他种族的报纸。聋哑老师利维·巴科斯创办的《卡纳约翰里半径》（*Canajoharie Radii*）最开始只是为失聪的人提供新闻。这种级别的细分意味着意大利裔美国记者只需要为意大利裔美国人写作，有时候，读者只是他们的意大利裔美国邻居。记者就是读者群体的一员，而编辑并不需要辛苦抉择什么应该放在报纸上。因为，为自己的读者写作的同时，也是在为自己写作。

但是，20世纪早期的报纸总体看来，是一个不一样的怪兽。报纸更偏向于全国性而不是区域性，更偏向于多元化而不是单个种族。城市化鼓励小报合并整合。电报的发明和辛迪加报业联盟的形成，将遥远的故事带到了本地读者的面前。报纸行业正在发生变化，新闻业也在发生变化。报纸公司变得越来越大，编辑们并不了解他们所服务的读者群，因为这个群体非常大，而且构成非常复杂。为读者写作不再意味着写给邻居看，而是写给千千万万的陌生人看。

读者到底想要看什么？这些技术和文化上的改变让编辑和出版商必须为这个古老的问题找到一个新的答案。

20世纪早期，报纸用很多种办法来了解其读者的需求，但是每一个办法都存在漏洞，而且很多办法本身非常原始。流通记录可以让出版商了解自己读者的规模，但是并不能让他们了解读者打开报纸时阅读了哪部分内容。投诉和处理，比如致编辑的信，是一种接受反馈的诚实的方式，但是发声的毕竟是读者中的少数，不能代表真正的读者群。

出版商们想出各种稀奇古怪的办法来了解人们到底读了什么。为了搞清楚什么内容是最受欢迎的，一些报纸雇用私人调查员偷偷地站在读者后面，

记下他们正在阅读的文章。其他的出版商派专人到火车和电车上，将扔在地板上的报纸打开的那一页记录下来。这是一个不可理喻的了解读者群的办法，因为它并不能解释清楚读者是喜欢这一页，还是下车时太匆忙把报纸丢下了，或者读者非常讨厌这个故事所以看不下去把报纸丢掉了。但是，绝望的时代造就了电车窥探这个办法。

阅读的黄金时代对读者的了解却处于石器时代。然后，出现了一个人，他的名字成了公共意见的同义词。他提供了一个有点儿像作弊的简单的计划来搞清人们想要阅读什么。他说，走进人们的客厅，观察他们。

乔治·盖洛普梦想着成为一个专业的报纸编辑。但是当他于1923年从艾奥瓦大学毕业的时候，他参加了学校应用心理学的博士项目。5年之后，他发表了一篇结合了他的理想和他的学术研究的学位论文，他把读者作为自己的研究对象。

盖洛普在与新闻业相关的事物上，绝对不是一个感性主义者。他原则上把报纸当作关注度这个赛场上的角斗士。他写道："当代报纸的问题在于它在关注读者需求的同时，花费了同样的精力来关注自身。具体说，报纸的问题就是让自己被阅读。"这句话并不是关于新闻出版业的公民职责的激动人心的声明，但是它有它的优势。没有读者的报纸注定要破产，一个完美报道的故事如果没有读者，那就一点儿意义都没有。盖洛普领先于他所处的时代，意识到报纸的竞争并不仅仅来自这个时代的新发明，比如小报和周刊。这种竞争实际上来自任何需要潜在读者注意力的事物。他认为，报纸的竞争对手还包括广播、迅速成长的电影，甚至开车的时间。

他1928年的学位论文的题目是《在报纸竞争的环境里判断读者兴趣的客观方法》。盖洛普的重点集中在"客观"这个形容词上。他对发行量和出版商可怜兮兮地派专人窥探读者的行为不屑一顾。他甚至对问卷调查也有所质疑。

相应地，他提出了一个民族志学的方法，并且把这个方法称为"艾奥瓦方针"。为了在读者自己家里的客厅和厨房观察读者，他把访问员派到艾奥瓦的居民家里，坐在订阅者的对面。研究者和订阅者一起翻阅艾奥瓦的报纸，从头版头条的故事一直翻到漫画，记录下每一个标题、段落和图片。

盖洛普怀疑读者在调查中经常撒谎，所以他指导他的团队忽略一些话，比如"整个头版我都看"或者"我除了漫画什么也不看"。他写道，因为"接下来的询问会证明这些预先声明都是假的，几乎没有例外。相信自己整个头版都看了的人，可能根本没有读第四个标题"。注

他指出，头版的重量级新闻可能并不比埋在报纸后面的简讯更加流行，获得阅读次数最多的根本就不是新闻。有90%的男性阅读了头版上的漫画，而只有12%的人阅读了当地政府抑制犯罪的举措。对于女性来说，阅读量最高的报纸版面是“高雅与美丽的图片”。当下的媒体批评提出时髦的警告说，新闻业被脸书、有线电视新闻和泛滥的社交媒体淹没了。但是20世纪20年代的典型新闻读者同样不喜欢晦涩难懂的国际政治报告。20世纪20年代男性喜欢幽默的图片，女性喜欢漂亮的照片，仅此而已。

在读者自己家的客厅里观察他们这种研究方法，可能并不会让人惊讶。但这是一个含蓄的革命，盖洛普是今天被称为“应用人类学”领域的先驱。应用人类学就是使用人类学的方法来解决实际的人类问题。人类学是一个广泛的学科，而民族志是一个特定的方法。在20世纪30年代，美国政府雇用了第一批应用人类学家来研究印第安保留地，以实施《新政》（New Deal）中的《印第安人重组法案》（the Indian Reorganization Act）。20世纪80年代，帕罗奥多的点子工厂施乐帕克研究中心（Xerox PARC）雇用了人类学家来设计现代计算机的样品。今天，IDEO（一家全球顶级设计咨询公司）和麦肯锡这样的咨询公司在启动一个项目时，会派年轻员工到客户或者消费者所处的环境中去观察他们，比如他们的办公室、厨房、汽车和客厅。除了美国政府之外，人类学者在美国的第二大雇主并不是哈佛大学或者加州大学洛杉矶分校，而是微软。

盖洛普的研究方法让他成为20世纪30年代的市场学名人。他加入广告公司扬罗必凯（Young & Rubicam），并在“大萧条”最严重的时期，利用他的方法印刷广告材料。盖洛普改变了出版商对于空白区域、令人惊奇的字体和大照片的看法。例如，通过和读者进行深入访谈，盖洛普总结出放在报纸下半页“折痕下”的广告通常都会被忽略。他还发现，读者给予图片的关注多于给予文字的关注。

盖洛普最终将他的方法应用在政治领域，他的名字成了政治观点竞技场上广为人知的品牌。今天，记者和研究者常常引用盖洛普调查或者民意测验来讨论从工人参与度到种族态度和总统选举等各种问题。但是，这两种服务有着重大的区别。前者调查研究的是当前的感受和行为，比如你是不是一个注册的共和党党员。民意测验研究的是未来的结果，比如你是不是会在下一次选举中投票给共和党。

衡量当下状态的调查和衡量未来的民意测验的差别，将我们带到盖洛普的艾奥瓦方针的第二个经验中。人们很擅长给你描述他们的感觉。但是，如果你让他们报告他们的习惯（尤其是坏习惯），他们就不那么可靠了。你让他们预测他们未来的喜好和需求，他们一样没办法给出可靠的答案。

艾奥瓦的读者在描述他们自己的行为时，是不可靠的，但是大部分人都是如此。当你问一个人他有什么缺点时，他总会创造性地掩盖不堪入目的真相。在心理学研究中，研究者有时会把这种倾向归结为“社会期望偏差”。人们倾向于面对研究者或者朋友和家人时把自己描述得更好，因为他们希望人们喜欢他们。或者在更深的层次上，他们想要告诉自己，他们是人们喜欢的那种人。一个2008年的回顾性研究发现，调查对象伪造了几乎所有关于他们身份的信息，比如他们对于各种任务的能力、他们的精神状态、他们的锻炼方式、他们的情绪、他们对于伴侣的态度和他们的饮食。[注]如果给调查对象一些时间来回忆的话，人们更喜欢讨论他们想要成为的人，而不是他们自己。

人们总是错误地归类自己的坏习惯，因为他们可以这么做。他们不能预测自己未来的行为，因为他们自己也不知道。预测任何人的未来都是困难的，哪怕是自己的。让20世纪二三十年代酷爱阅读报纸的读者预测接下来要发生的重大科技事件是更加不可能的。这个科技就是由阴极管供电的一个小盒子，它将成为报纸和广播的一个补充，也会成为美国历史上最流行的媒体产品。

在20世纪中期，大型报纸变得越来越厚，读者越来越多。这些报纸往往都吸收了很多小型的分门别类的日报的优点。但是它们也面临着一个新的考验，这个考验比小报、广播、电影或者汽车都更加让人恐惧。

20世纪50年代，电视从客厅中的新奇事物变成每个家庭的必需品。在1948年，只有不到1%的家庭有电视机。10年之后，83%的家庭都有电视机了。而且，人们每天坐在电视机前的时间超过了5个小时。没有哪一种个人产品，不论是广播、电话、汽车、冰箱，还是抽水马桶，能如此迅速地传遍千家万户。

报纸最初忽略了电视的威胁。印刷品“更加引人入胜、更加多样化，能够带来更多经济回报的可能性”，《纽约每日新闻》的执行编辑李察·W.克拉克在1947年如是说。《纽约时报》执行编辑特纳·卡特利奇在1951年声称，他并不“把电视当作我们所出版的这类报纸的直接竞争对手”。同时，一些出版商为了降低市场风险而购买了最初的15个电台中的6个。

虽然在几十年之后，批评出版商的过度自信是一件很容易的事，但仅仅是将他们和平淡无奇的电视新闻产品做对比，也依然差得很远。电视并不能提供原创的报道，第一代制作人甚至不知道该怎样制作一个好的电视节目。相反，他们知道怎样把一个好的广播节目放到电视上。但是，不好的电视节目并没有让人们停止创建更多的频道或者让观众停止看电视。在20

世纪50年代，电视频道的数目增加了4倍。1948—1955年，一个家庭花在听电台上的时间从4.4小时降到了2.4小时。

如果有一个新闻故事成就了电视从边缘到主流的转变，那么它一定是一个令人满意的精彩故事。但是这样的故事并不存在。不过，一个年轻的加利福尼亚女孩凯西·菲斯库斯的故事非常具有代表性。1949年4月的一个星期五下午，在圣马力诺，一个有着微卷头发和灿烂微笑的女孩掉进了一个废弃水井狭窄的井底。事发现场征用了大量的挖掘工具以实施救援，这些工具包括钻井机、推土机、起重机和从好莱坞制作室拿来的探照灯。洛杉矶电台KTLA对这项救援进行了连续28小时的报道，1万名观众最后得到的却是令人伤心的事实：凯西已经死在井底了。这项救援行动是《洛杉矶时报》的头版内容，但是悲剧也提醒人们，电视能够突破印刷文字的局限性，提供及时的报道。“这是阴极射线管第一次把报纸远远地抛在后面。”著名的洛杉矶记者威尔·福勒回忆说。70年之后，有线电视新闻记住了这个教训。没有什么比一个相关的结果尚未揭晓的神秘事件更能吸引一个国家的注意力了。比如谁将赢得选举？谁策划了这次袭击？飞机到哪去了？

在20世纪50年代，几个政治事件证明了这个神奇小盒子的力量。1951年，调查有组织犯罪的参议院小组和道格拉斯·麦克阿瑟将军返回美国的画面通过电视传播到上千万观众那里。1952年，美国共和党全国代表大会创下了一个至今尚未被打破的现场直播收视纪录，一共有7000万观众观看了这个节目。《新闻周刊》把这个事件称为“电视大会”。德怀特·艾森豪威尔对于电视作为一个移情媒介的力量非常感兴趣，1956年，他从盖洛普的老公司扬罗必凯雇了一个年轻的市场推广人员来组织美国共和党全国代表大会，并为大会注入“随意、共情和情感”。[注]1960年的总统选举第一次使用了电视辩论的形式，它就像命运把约翰·肯尼迪的王者之气和理查德·尼克松的土气放在一起做了次对比。今天，1960年的选举通常被称为“电视选举”。但是如果你认为这是电视第一次影响选举，那你就错了。[注]

一个国家最主要的媒体批评会在不同程度上改变国民对电视新闻的态度。这不总是糟糕的，只是有时候是糟糕的，有时候也可能棒极了。1961年，通信委员会主席牛顿·迈诺发表了他的著名评论，他把电视打造成一个“广阔的荒原”。但是他的演讲并不像这句著名的话那么极端。事实上，在他的演讲中，还有另外一句话同样应该得到推崇。“当你认为电视是好东西的时候，就没有什么东西值得称为更好了。”他这样说。

人们到底想要阅读什么呢？这是开启这个章节的一个问题，这是促使报纸出版商实施电车窥探的一个问题，这也是让乔治·盖洛普成为明星的一个问题。

但是电视的成功说明，这个问题的提问方式太狭隘了。正确的问题应该是："人们希望怎样阅读新闻和故事？用于传播的媒介应该是文字、图像，还是声音？"

有时候，一个新兴公司颠覆一个传统行业并不是因为它在旧的市场里推出了更好的产品，而是因为它在一个新的市场里推出了简化版的产品。确实如此，事实证明，报纸的最大威胁并不是最好的报纸，而是看起来没那么好的电视。电视出现以后，在任何地方，它都取代了报纸，成为主流的新闻传播途径。在美国、英国、澳大利亚和欧洲大陆，个人消费报纸数量在20世纪下半叶骤然下降。注

如果说电视减少了报纸的阅读量，那么网络最终也会落入陈旧的经济模式中。就像它们的物理传递形式一样，报纸是一个经济包。商业板块为政治报道买单，汽车和房地产一起供养国际调查。但是，网络解除了这些打包模式。克雷格列表网（Craigslist）、易贝网和Zillow（美国房地产信息查询网站）提供了更加直接而且可及的分类版面和房地产页面，广告为其他的网站买单。如果这还不够的话，数字化新闻在广义层面创造了一种预期，那就是新闻应该是免费的。这一点悄悄地摧毁了付费新闻。现在，有一些专门为广告设计的优秀的网站，这些网站取代了传统的报纸和杂志。它们联合起来无意识地摧毁了付费新闻，因为它们告诉新一代读者，注意力本身就能养活新闻出版行业。

网络新闻也在发展中。在第一阶段，报纸和杂志把它们的文章放到网络上。把上个年代的内容硬塞到新的媒体中，就像早期的电视节目都是在摄像机前表演的广播节目一样。在第二阶段，搜索引擎产生了。读者意识到，他们并不需要在特定的网站上阅读早间新闻。他们可以在谷歌搜索栏输入关键字，新闻转眼就出现在屏幕上了。他们可以光顾掘客（Digg）和红迪网这样的门户网站，这些网站提供不同发布者的文字链接并且对其排序。他们也可以登录脸书和推特网这样的社交媒体，来阅读他们的朋友或者同伴发布的文章。搜索引擎的出现淡化了网站和主页的力量，读者学会到谷歌或者红迪网这样的网站去解决他们以往通过地方报纸解决的疑问。出版行业的重心从新闻品牌转移到搜索平台，这有点儿像另一个文字冗余的时代，就是当月精选帮助读者从过度供应的新书中做出策略性选择的那个时代。

今天，对于很多年轻人来说，社交媒体已经取代了过去的早报，成了他们了解世界新闻的第一站。18~34岁的年轻人也被称为"千禧一代"，2015年，美国新闻学会（American Press Institute）的一个调查发现，这些人不会"直接到新闻提供方那里"去跟进新闻。相反，90%的年轻人都从社交媒体上获取新闻。

21世纪的一个特点就是高科技向19世纪新闻价值观的回归，小众媒体重新征服了主流媒体。当大众媒体碎裂成上百个种族报纸的时候，编辑们仍旧按照严格的单向关系服务读者。然而，今天，读者是他们自己的编辑。脸书和推特网的用户根本不关注新闻品牌，他们只关注那些发布他们觉得有趣或者反常的文章和图片的人。新闻的基本单位曾经是一摞由陌生人组织通过快递路径散发的报纸，现在变成了免费传播的文章，每个人同时也是编辑、读者和广播员。“新闻”是一个过时的事物，现在流行的是“我的新闻”。注

这里有三个值得详细探讨的方向：20世纪的新闻从单纯的文字转移到文字、声音和视频；对新闻的检索，从单个出版商到综合多个出版商的平台的转变；个性化网络的崛起取代了曾经由编辑和记者进行的新闻加工。有一家公司身处这些趋势的中心，这家公司也是当前世界上最重要的新闻和信息来源之一，它就是脸书。

乔治·盖洛普认为，当代报纸最重要的问题就是让它自己被阅读。当他这么说的时候，他完全没想到一个公司可以沿着这条道路获得多大的成功。每一天都有超过10亿人登录脸书，其中有1.7亿来自美国和加拿大。2014年7月，脸书报告说，美国消费者每天花在社交网络上的时间是50分钟。考虑到美国劳工统计局的数据，这比一个典型的美国人花在阅读和锻炼上的时间的总和还多。

脸书的主页叫作信息流，是一个生活感言、视频、照片和文章的集锦，按照一个总的计算逻辑，将最有趣的事物排在最前面。像很多用来吸引观众的算法一样，信息流是用户本人行为的镜子。喜欢自由主义文章和孩子图片的人会看到更多的自由主义文章和孩子。同时，这也是脸书自己价值观的体现。作为一个由广告支撑的企业，脸书的商业兴趣点并不在于帮助你找到你觉得有趣的事物，然后把你带到另外一个网络世界里，它的兴趣点是构建一个让人们愿意走过来停一停看一看的广告环境。

在20世纪，人们可以把一种通信技术归为以下两类中的一类：面向少数人（一对一）的社交和面向很多人（一对多）的广播。聊天就是社交，而电台就是广播。电话就是社交，电视就是广播。脸书是对20世纪技术的背离，因为它既是一个社交媒体，又是一个广播平台。说它是社交媒体，是因为在这里你可以浏览朋友的照片；说它是广播平台，是因为它是最大的互联网流量的重要来源。这正是脸书强大的地方，它既是一个全球化的电邮系统，也是一个全球化的报纸；它一半是电话网络，一半是电视广播。

信息流算法就像可口可乐的配方一样，它服务于数十亿消费者，却没有发

表过任何关于自身具体内容的解释。最近，我参观了位于门洛帕克市的脸书总部，会见了产品管理部门的负责人亚当姆·莫瑟里。他以前是个设计师，曾经运营过一个专注于博物馆展览的咨询公司。我并没有像查理·巴克特在巧克力工厂时那样迟迟不走，期望莫瑟里揭示他的实验室最深层的秘密。相反，我希望莫瑟里能够解释一下信息流吸引用户的理论和他对盖洛普的核心问题有什么看法。这个问题就是：人们想要阅读什么，以及怎样把他们想要阅读的东西送到他们眼前。

脸书在理解它的用户方面超越了艾奥瓦方针和其他任何公司。在心理学研究中，“反应”是指，当人们意识到他们被观察的时候，他们会改变自己的行为。然而，在脸书上，多数人并没有时刻警觉地自我监控，至少脸书的数据科学家了解到，人们喜欢看小熊猫视频。脸书观察用户，但是用户并不会时刻意识到他们正在被监控。这让脸书可以得到人们想要看什么这个问题的相当精确的答案。

脸书能够告诉我们的一个最明显的事情就是，各个国家和全球的用户偏好就是一幅拼接画。韩国人在脸书上看更多的视频，来自中东国家的评论和讨论持续的时间往往更长，泰国人和意大利人更喜欢使用表情符号，这也是放之四海而皆准的。“如果你在世界范围内问大家为什么喜欢脸书，他们最开始讨论的都是通过脸书和远方的朋友、家人，以及他们关心的人联络，比如和身处国家另外一端的大学闺蜜联络。”莫瑟里说，如果给某个人一个机会让他看一眼世界上的任何东西，多数人并不会选择观看重磅新闻。就像盖洛普的学位论文里的艾奥瓦读者一样，他们喜欢看更加个人的有趣的或者更加美丽的事物。

一个人喜欢脸书上的一个帖子，最强烈的信号就是点赞、分享和评论。这些点赞、分享和评论不断地进入算法，从而不断地重新对信息进行排序，让最相关的信息排在最前面。这就像打开每天的晨报你都能发现，头版就是你上周阅读过的故事的回响。2013年，马克·扎克伯格做了一个类比：“目标就是为超过10亿人制作一个完美的个性化的报纸。”

脸书在用户阅读的时候观察他们的喜好，这是乔治·盖洛普时代的任何出版商都梦寐以求的事情。注

事实证明，当你把一份个性化的报纸作为一面完美的镜子摆在读者面前时，他们可能会觉得有点儿恶心。因为当信息流完全依赖用户行为时，它表现得就像一堆源源不断、毫无营养的烂泥。

记者史蒂芬·列维把这个叫作“一打甜甜圈”问题。人们知道他们不应该天天不停地吃甜甜圈，但是如果一个同事每个下午都在你的桌子上放一打甜甜圈，你就会一直吃，直到你嘴里全是糖为止。信息流也是一样，它可以成

为每天的小报，充斥着明星八卦、小测试和其他空洞无内涵的内容。每当有用户点击，就是在告诉脸书可以发送更多的甜甜圈过来。脸书意识到，如果人们认为信息流就是一个没有深刻内涵的糖衣炮弹的话，那么用户就会关闭他们的账户。

因此，脸书的程序员将盖洛普的民族志学方法发挥到了极致。他们决定询问用户，他们认为什么是有价值的。这也是脸书会在信息流里提供这些在线问题的原因，比如“你是不是喜欢你刚刚阅读的内容”，或者用户调查，比如“你想要看到什么样的材料”，以及更加详尽的问卷。他们扩大调查范围，让全国各地的付费“评分员”就信息流里的每一个条目进行评分，并且针对每一个故事写一条评论。这些问题包括，他们之后是不是和他们的家庭成员或者朋友讨论过这个故事，他们是不是产生了情感上的回应，或者他们认为这个故事是否有见地。

用户想要阅读的材料和用户实际上阅读的材料有时并不是一回事。莫瑟里告诉我，脸书研究的最重要的事情之一，就是发现这个分歧以及找到解决这个分歧的方法。信息流必须通过展示用户愿意打开、点赞和分享的故事对行为自我产生吸引力。但是同时，它还要通过展示用户虽然不会互动但仍想看到的内容，来对理想自我产生吸引力。

“如果我问你，你想不想锻炼，你很可能会说，‘想，一周两次吧’。”莫瑟里说：“但是如果我明天早6点30分问你，‘你想不想锻炼？’你可能会说：‘不，我想再睡一个小时。’”莫瑟里想要研究的是怎样通过一个产品同时服务于这两个主体——行为自我和理想自我。“什么能让你觉得既想看到又想互动？我们一直在寻找那个能将二者统一起来的兴趣点。”他说。

最近，媒体上有一个关于解决行为自我和理想自我分歧最好的方法，那就是“噱头”。如果一个故事凭借标题欺骗读者打开，但是里面的内容却不能达到承诺的话，它就是一个噱头。几年前，网络上泛滥着各种噱头文章。这些文章号称自己有引人入胜的情节，却都是假象。《一只熊走进一家便利店。你不会相信接下来发生了什么》《为什么孩子们这么喜欢哭呢？答案让你惊奇》《如果你认为锻炼能够帮你减肥，那么这篇文章将会让你大开眼界》，这些文章的标题把读者引诱进非常差劲、自作多情、毫无营养的文章里。噱头就是每天一盒的甜甜圈，无法抗拒，但是又不健康。

如果脸书完全依仗点击率的话，那么网络早就被噱头完全占领了。相反，这家公司有好几个反馈途径，比如在线调查和问卷。这些反馈告诉公司，许多用户都很讨厌噱头故事，虽然他们常常点击这些故事。在最近几年，脸书使用了几种不同的手段来删除信息流里那种利用人们的好奇心骗取点击的噱头文章。

我个人最喜欢的关于解决行为自我和理想自我分歧的方法与阅读无关，但是它有助于将比喻延伸到甜甜圈之外的美食上。在21世纪早期，麦当劳在它的菜单上积极推广健康的饮食选择，比如沙拉和水果。但是它在那些年的利润增长完全是因为人们吃了更多的油腻食物，比如芝士汉堡和炸鸡。新的健康饮食看起来就是把想要控制饮食的人引诱进餐馆，然后看着他们点快餐食品。2010年，一群杜克大学语言大师般的研究者把这种现象称为“间接实现目标”。只是想想那些“对你有利”的事情就能完成任务，并给予你放纵的借口。人们说他们希望能在自己的社交媒体推送里看到重磅新闻，但是他们打开的往往是搞笑图片。他们说他们想吃绿色食品，但是往往只在提供沙拉的餐馆里点油腻的三明治。人们并没有撒谎，他们确实希望成为喜欢读新闻的人，也确实希望有沙拉这个选项，但是，仅仅是接近好的行为，就已经满足了他们对于好的行为的兴趣。

高雅媒体的经济学或者任何“对你有益”的商业都需要将理想而不是实际行动货币化。多数健身房并不是通过让偶尔健身的人按分钟付费的方式赢利的。相反，它们让这些“傻瓜”在1月初就定下6月时的锻炼小时数，而这些人实际上是不会使用这些时间的。这些大腹便便的订购者其实是在为那些真正喜欢健身的人买单。但是，也可以用另外一种方法将这个经济模式概念化，那就是健身房将理想自我和行动自我之间的分歧货币化了。

高雅的杂志也会这么做。通过观察《纽约客》的读者，我们常常发现，这个杂志是一个悔恨的源泉，因为它印刷的大部分精彩故事订阅者并不会真正阅读。至少，我所认识的纽约城里的人，都是这样的。我曾经在很多公寓和独立屋的客厅或者洗手间看见成堆的《纽约客》，这些杂志被摆放在桌子上，或者放在柳条筐里，从未被打开过。[注]数字页面通常是按照每一次的点击和互动来实现货币化的。如果《纽约客》、《大西洋月刊》和《纽约书评》（*New York Review of Books*）按照订阅用户实际阅读的页数来收费，可能会遇上麻烦。但是，这些杂志都有数以万计的订阅用户，这些用户不论是读了1000页，还是1页都没读过，他们付的年费是一样的。订阅模式让HBO、网飞和《纽约客》这样的商业媒体不再使用按单位计费的模式，因为订阅本身就能给公司带来可靠的营收，并且能给造物主减少麻烦。

除了“我想要”这种明确表态的偏好和“我做什么”这种隐藏的偏好之外，还有第三个维度可以为人们提供他们想要的东西。那就是潜意识的偏好：我并不知道我想要什么。

脸书观察了几种网络现象，如果用调查的方式来了解这些现象，那就太复杂了。比如，用户从来不会主动要求查看谁和谁成为脸书好友这样的通知，但是“加好友的故事”，也就是两个人成为朋友的通知，有传染效应。

当人们看到新的朋友关系建立时，他们很可能会把这个人也加为好友。这种相互添加，创建了更多的联系，意味着更多的内容，而信息流也因此成为一种更好的体验。

几年前，脸书尝试在文章下面显示更多的评论。很多脸书用户并不一定知道自己想要这种功能。但是脸书发现，看到更多评论的人最终也会发布更多的评论，这带来了更多的内容、更多的通知和更多花在脸书上的时间。

所以，“人们到底想要什么”这个问题的答案，有三个维度。第一个维度是最容易观察的，那就是点击、点赞和分享。这是通过观察用户就能学习到的，就像乔治·盖洛普在艾奥瓦的客厅里所做的。第二个维度是间接实现目标。这是人们在调查中要求的，比如信息流里的重磅新闻和菜单上的沙拉，但是它们并不总是出现在人们可以被观察到的行为中。第三个维度是最复杂的，可能也是最宝贵的，那就是人们并不知道自己真正想要什么东西，而这些东西有时通过纯粹的惊喜就可以实现，比如iPhone；另一些时候通过超乎预期的网络效应也可以实现，比如脸书上添加好友故事的方法。

20世纪后半叶，电视逐渐侵蚀了报纸的影响力。因为多数人更喜欢动画而不是静态的文字，这个事实变得很明显。从文字到视频，这个需要半个世纪才能完成的任务，在脸书上，几年就实现了。脸书可能会在5年内“完全视频化”。脸书在欧洲、中东和非洲地区的运营负责人尼古拉·门德尔松如是说。

脸书最重要的业务并不是发布新闻，但是年轻人花了如此多的时间在脸书上，这让它成了数字出版商最重要的新闻流量源。有44%的美国人在脸书上看新闻，35岁以下的人口中，这个比例达到了88%。这让脸书成为比推特网、照片墙、色拉布、红迪网、领英和YouTube加起来更大的新闻集散地。脸书所取得的成就以往在科技领域是闻所未闻的。《纽约时报》从来没有成为“报纸”的同义词。福克斯新闻频道也从来不是“有线电视”的同义词。但是在新闻领域，脸书几乎等同于“网络”。

但是，脸书可能也发现了与成长相伴而来的批评。在2016年，该公司的前员工发布爆炸性指控，说公司压制一些政治保守的出版商，公司因此受到了公办广泛的抵制。如果脸书不是脸，那么这些事可能就无关紧要了。美国微软全国广播公司（MS NBC）这样的自由派新闻频道向来尖刻地批评共和党，这不是什么大新闻。但是，脸书并不是一个电视频道，它更像一个以前没有见过的事物，一个面向未来的移动时代有超能力的电视台。脸书是一个媒体公司，更重要的是，它是一个社会公器，一个整合的信息平

台，数以百万计的出版商和媒体公司依赖这个平台研究它们的消费者。

这家公司迅速崛起，成为媒体巨头，因此引发了很多质疑。特别是一些记者，他们认为，如果信息流成为新闻的集散中心，脸书有责任让这个工具更好用。脸书强调，它是一个中立的推动交流传播的平台。但是，这看起来并没有太大的说服力。因为说一个基于人工设计的算法的平台是中立的，这个说法本身就是有缺陷的，或者说，是自相矛盾的。脸书算法并不是对用户偏好的神圣表达。它像很多艺术品和产品一样，只是吸引观众的一个理论或者一个良好的尝试。这个算法本身是人写的，这些人的老板也是人，而这个老板有人类的动机、缺点和自己的投资人。这些人类的特征在每一个算法上留下印记，也包括脸书的算法。

事实是，没有人希望脸书是完全中立的，至少不希望整个脸书是完全中立的。这个公司不希望成为噱头和情感绑架的培养皿，它采取手段来抵制特定的标题格式和打击钓鱼网站。但是，信息流本身也可能是一个阴谋或者鬼话，设计这个功能，就是为了让用户轻信和泄愤以积累用户群。随着脸书的成长，它可能需要承担起一些超越以前的报纸、新闻机构或者公共机构的新责任。建立一条线上交流的高速公路，但是不去担负警察的责任管理差劲的司机，这是不行的。

从它的用户群和成为一个新闻的重要端口本身来说，脸书是一个现代版的报纸。但是脸书是网络专家，并不是新闻专家。脸书没有等同于编辑–记者关系的组织，也没有关注对当地有重大影响的事件的公共义务。相反，脸书的业务从本质上讲，是鼓励非员工发布一些对于它不认识的受众来说有意义的内容，而它并没有授意这些内容。换言之，信息流的存在理由就是吸引用户的兴趣。

这与20世纪20年代的《得梅因纪事报》和《纽约每日新闻》有着天壤之别，却是对1928年乔治·盖洛普对现代出版商提出的“让自己被阅读”的赞颂。

---

1. 当月精选是美国的一个订阅邮寄服务组织，它每个月为会员提供5本书。有声望的专业委员会会挑选当月的图书制作成书单，而读者可以选择他们希望获得的书。——译者注

2. 哈姆斯沃思是一个强烈的狄更斯式的名字，用来形容满身铜臭、因为伤害新闻出版业而被指责的人。

3. 盖洛普因为指出当人们被问到关于自己的行为问题时会给出膝跳反射一样的回答而著名。但是，想想现在，盖洛普这个词会让人自动联想到调查和市场研究，这多少有一点儿讽刺意味。

4. 其实，盖洛普的方法最好归类为民族志，但是现在，这个领域通常被称作“应用人类学”。差别在哪儿呢？人类学研究的是人和他们所处的环境，民族志是通过第一手的观察来研究人在他们所处的环境中的状态。

5. 可能同样有趣的是，在一些领域，研究者并没有发现任何社会期望偏差的存在，比如宗教。对上帝的信仰可能是为数不多的比渴望被人喜爱更强烈的特质。

6. 我忍不住指出，20世纪50年代中期用来描述电视这些价值的词语，比如随意和情感，正是网络推广者宣传的数字内容的独特性。一个可能的解释是，每一种新媒介在发端时都会让人觉得更加亲密和有共情感。另一个可能性就是，新闻和娱乐媒体的创新为人们带来了更多的随意和情感化发展。

7. 这不会是最后一次新闻出版机构通过搭建一个词语把一个新奇的技术和一场选举联系起来。《赫芬顿邮报》宣布了2015年的“色拉布选举”。BuzzFeed称，2014年的选举为“脸书选举”。《山丘》（The Hill）把2012年称作“推特网选举”。2006年，《纽约时报》预测了“YouTube选举”。

8. 也有不符合这个规律的，但它们大多发生在一些20世纪50年代以后富裕起来的国家。20世纪下半叶，报纸平均增量最多的国家是韩国，但是在经合组织中，国家日报增量最大的是墨西哥。

9. 这扇门朝两个方向打开。新闻读者是他们自己的编辑、读者和广播员，新闻工作者也一样。当报纸、电视台、电台拥有新闻传播渠道的时候，明星、企业家和政客都需要通过这些报道者让自己的声音被听到。现在，这些明星、企业家和政客可以用自己的话在自己喜欢的时间通过脸书、推特网、照片墙、Medium（内容发布平台）和其他媒介发表他们的看法。所以，网络给予了新闻主题自己的传播渠道，从而让新闻制作流程和阅读流程扁平化。

10. 公司同时在用户身上进行上千个测试的能力也成了争议的焦点，因为脸书揭示曾经操纵68.9万用户的信息流，让他们看到更多积极的或是消极的新闻。研究的结果倒是非常有趣，常常看到积极新闻的读者发布了很多快乐的内容，而常常看到消极故事的用户逐渐在他们的帖子里采用了那种消极的语调。网络批评家认为，如果情绪确实可以传染，那么脸书不应该随随便便用负面新闻感染用户。

11. 有一个和这个相关的日语词汇，叫作“Tsundoku”，意思是堆积起来的没有读过的书。在一个媒体冗余的文化里，每个人都在累积多媒体形式

的“Tsundoku”，购买不阅读的书、订阅不打开的杂志、下载不观看的电视剧。

间奏：百老汇828号

在写作这本书的过程中，最让人焦虑的事情就是我看不见你们。如果观众静如死水，演员是能感觉到的。如果一个房间里充斥着喧闹的人群，他也能感觉到即将到来的热烈掌声，这就和动物能感觉到风暴的来临一样。但是，写作相对而言有一种离群索居的意味。为我不了解的读者写一本书，就像在一面隔音墙背后表演一出戏剧。这本书本身并不能告诉我读者会不会接受它。

你可能会说，不是一直如此吗？但是今天网络写手的反馈循环就是最好的一个反例。几年前，当我在《大西洋月刊》当财经作者的时候，新闻室使用了一个叫作Chartbeat的网络读者监控工具。Chartbeat提供一页纸的在线数据表，以此反映我们的全球读者数量。作者可以清晰地看到，当前全球有多少读者正在阅读最流行的文章，这些读者来自哪里，他们花了几分钟阅读，他们读到什么地方了。

与很多其他的网络工具一样，Chartbeat是一个能够让人上瘾的工具。它回答了一个在几十年的时间里一直困扰出版商的重要问题：读者究竟在阅读什么？但是，教训还有另一面，也许你还记得，脸书上被分享次数最多的文章并不是来自叙利亚的调查报告，而是毫无价值的小测试。我花了很多本该用来写作的时间盯着Chartbeat，想要看懂它的秘密。我是不是应该更多地使用问题式的标题？我是不是应该写更多的关于电视行业商业模式的文章，或者写更多的关于青少年消费习惯的文章？不全是好的，也不全是坏的，Chartbeat更像特洛伊木马的嵌套娃娃版本。你不知道里面是礼物，还是致命的敌人。

我想要更深入地了解这个注意力测量表。说起来略显讽刺，这个测量表吸引了我的全部注意力。我写信给这家公司的创始人托尼·海尔，问他我是不是可以对他做个访谈，访谈内容将被用在一篇文章或者一本书里。他邀请我参观了Chartbeat位于曼哈顿联合广场的总部。

在接近他所处的街区时，我看见了一面巨大的栗色旗帜。上面飘着几个字，“史传德书店”。当我靠近时，我意识到，Chartbeat不仅仅和这个传奇书店在同一个街区，还在同一栋楼里——百老汇828号。

我坐上电梯，来到楼上。Chartbeat的办公室和很多小的科技公司非常像。开放式的办公室，里面有二三十个戴着耳机的人坐在苹果电脑前。托尼在这里和我见了面。他身材高挑，留着短短的金发。他穿了一件白色的牛津布衬衫，开着两个扣子，露出一颗北极熊的牙齿，这颗牙齿用一个细细的

皮质带子挂在他的脖子上，垂在胸前。

在创立Chartbeat之前，托尼已经很了解他最终监控的世界了。他住过巴勒斯坦的地下室，当过环游世界的帆船比赛头桨手，领导过北极探险，并在那里获得了这颗北极熊的牙齿，他还管理过一个社交网络初创企业，但很快就被开除了。当他搬到纽约时，他住在一个女孩的公寓的地板上。“她现在是我的妻子。”他说。

我到Chartbeat来讨论注意力的问题，但是我们花了很长时间来讨论反馈。在20世纪后半叶，一个叫约翰·博伊德的飞行员和军事战略家开发了一个叫作OODA的决策模型。OODA是观察（observation）、导向（orientation）、决策（decision）和行动（action）这四个词的缩略词。在这个决策模型里，决策制定者不断地得到反馈并据此制定新的攻击计划。

就像每一本书、每一篇文章、每一首歌或者每一部电影一样，每一个战斗决策都是一个理论。这个理论能够预测观众或者对手会做何反应。当反应真的出现时，多数会是一个意外。那么，你接下来要怎么做呢？

根据博伊德的说法，成功的攻击需要的不仅仅是一个聪明绝顶的攻击计划。在敌人不可避免地适应了最初的策略后，要快速地学习和改变。托尼说：“在缠斗中，适应的速度是你成功或者失败的关键因素。”

之后，OODA被应用到几个学科中。它教给人们的最重要的东西就是最成功的战士或者出版商、政客、体育教练，并不一定是最大最强壮的。相反，一些特殊的个体具有快速感知和反应的天赋。他们可以控制对手，攻击，搞清对手的反应，并且预测对手的下一个动作。在这个层面上，哈姆雷特曾经简短而到位地说，“做好准备就是一切”。

托尼告诉我：“人们在读什么这件事上已经没什么秘密可言了。相反，秘密在于你应该怎样使用这些信息。”他认为，未来最成功的出版商并不是那些能够获取原始数据并且做出分析的人，而是那些理解怎样适应，怎样在半空中保持机动性，怎样和读者一起变化的人，就像博伊德这位上校飞行员一样。这段对话让我很想写另外一本书，一本关于缠斗、初创企业、客户开发循环和OODA循环的书；一本关于反馈和如果你的假设在你面前烟消云散的话，你该怎么办的书。

托尼和我握了手，我坐电梯下楼。史传德书店的栗色旗帜在我头顶呼啸着。我感觉到这个书店的召唤，走了进去。摆满图书的房间对我来说就像一个地下宝库。我浏览了堆成一小堆的新书、“店员推荐”和旧的经典书。这个空间让人感觉就像家里的地下室一样，温暖而柔软。我买了一些计划

要读的书，还有一些我不会读的引人注目的经典书。对于我来说，拥有权威书籍在某种程度上已经算是间接参与了这本书的消费了。“不，我没读过，但是这本书就在我的书架上……”

文化不仅仅包含人们做了什么，也包含人们说他们做了什么。很多人虽然不在聚会上讨论，但是会在家里读《美国周刊》，他们在聚会上讨论托马斯·皮凯蒂但是从未读过《21世纪资本论》的第5页。那么，谁对于文化有更大的影响力呢？是《美国周刊》，还是皮凯蒂？皮埃尔·布尔迪厄在他著名的1980年的社会学研究《区隔》（*Distinction*）中认为，品位是“文化资本”的一种表现。精英阶层喜欢歌剧并不是因为他们接触过歌剧，相反，他们接触歌剧是因为他们相信，歌剧可以让他们成为精英。

但是1980年以来，很多事情都发生了变化。文化市场已经变得更加透明，自称的喜好和事实上的喜好之间的差别已经变得模糊。公告牌排行榜成为音乐偏好的忠实反映，而Chartbeat是读者兴趣的透明表达。在这种文化环境里，地位是一种表现，而品位是透明的，正确的社会姿态不是对一种东西的过度喜爱，而是显得精致，能够对各种事物都有透彻的理解。在媒体冗余的时代，有些东西比“文化资本”更加重要，那就是可能被你称为“文化认知”的概念，即对构成文化版图的新闻和观点的全球化认知。所以，你看过《汉密尔顿》吗？没有关系。你可以引用里面的话，并且说它受到的全球性赞誉言过其实了，而后你可以详细解释这部作品在21世纪的种族关系问题上的重要性。现在，你上道了，无所不知是现在的新的文化资本。

你可能通过纸质书阅读这本书，也可能通过玻璃屏幕阅读这本书。在写作这本书的过程中，我又去过几次史传德书店。但是更多的时候，我是回到了百老汇828号。那里对我来说，就像词语的博物馆。楼上是全球在线读者的地图，在那里，没有人可以躲过Chartbeat无处不在的索伦之眼。楼下是“18英里”的书籍，这些书从来不会出卖读者的秘密。百老汇828号的地板给我们出了一个不可抗拒的问题：伟大的艺术是不是也来自反馈呢？还是刚好相反，来自远离干扰的安静空间，艺术制造者可以聚焦内心，为自己创造出伟大的作品？

Chartbeat是一个完美的OODA循环。读者阅读网站，网站也阅读读者。在这里，新闻出版就像实验室一样。换言之，写作就像缠斗一样，实验、学习，以及光速的适应。史传德书店就像一座圣殿，书籍作者的最明显的反馈循环是内部的，来自内心、头脑和手指。试想一下这个恐怖的场景，作者正在阳台上写一本小说，而全世界的读者都能实时地看到每一页。批评曾粗暴地对待过20世纪最著名的小说，《伟大的盖茨比》遭遇了“无关紧要”、“令人痛苦”和“一个哑弹”这样的恶意评论，销量也不尽如人意。弗吉

尼亚·伍尔芙把詹姆斯·乔伊斯的《尤利西斯》描述为“一场令人难忘的突然剧变——无限大胆，可怕的灾难”。如果小说家能够完美地预测公众会怎样评判自己的作品，他们可能永远都没办法提起笔或者敲下键盘了。

我渐渐意识到，我需要反馈循环，我的在线文章可能遇到起立鼓掌，也可能遇上让人绝望的安静。但是，当我站在史传德书店的书架前，很难避免得出这样的结论：也许最伟大的作者都知道怎么自顾自地工作，暂时忘记周围的干扰。他们不会去想是否有人阅读他们的白日梦。他们在自己的头脑中拼凑出一场舞台剧，这场表演只为他们自己而存在，华丽而私密，就像白日梦一样。

第12章 帝国与城邦/商品化的未来复制性革命的乌托邦

我们生活在一个工业发展日新月异的时代。

在19世纪70年代到20世纪70年代的100年间，美国通过冰箱的发明，经历了食品领域的工业革命；通过电的广泛应用经历了光的工业革命；通过汽车和飞机的流行，经历了旅行的工业革命；甚至，通过煤气、下水道和自来水的现代化，实现了家庭生活的工业革命。经济历史学家罗伯特·戈登曾经自作聪明地说，如果一个现代人穿越回20世纪70年代，他能够非常适应家里的厨房、浴室、客厅和卧室。

但是，如果这个时空穿越者想要在巨大的平板电视前观看有线电视，或者想要在充满上百万首歌的图书馆里徜徉，或者想要通过网络寻找什么东西，那么他一定觉得很失落。在20世纪70年代，电话还不能从用户那里得到专注的凝视，就像那耳喀索斯凝视水中的自己一样。那个时候，每个人的口袋里还没有蜿蜒而出的耳机线，也没有存在于小玻璃片上的图书馆资料。在过去的40年里，最明显的技术变革发生在注意力领域。这个领域包括娱乐业、通信业和信息行业。

这本书是关于革命的，它为读者提供了一些课程。这些读者想要通过文化寻找的东西超越了午后消遣，他们想要寻找意义、情感、生命的深刻含义，也许还有一种天才的感觉。

音乐和历史的消极面

流行文化背后的几种策略可能在娱乐业之外非常有诱惑力。比如，重复是音乐的上帝粒子。没有它，世界听起来就像粗腔横调的乱弹。在写作中适当地应用重复，句子就会唱起歌来。但在政治的花言巧语中，首语重复和回环这些重复形式往往被用来将丑陋的想法包装成冠冕堂皇的讲稿。音乐修饰提供了一种认知上的麻醉，让听众变得麻木，从而失去深入思考的能力。如果更多的人对于音乐化的口号有了辨别能力，那么针对重要问题的全国性辩论就会更有意义。如果专家们和支持者能够分辨“伟大的演讲”和“用音乐修饰、包装的空洞而危险的言论”，那么他们就能够为我们提供更好的服务。

故事也是如此。英雄史诗在几个世纪里都是善谈者最喜欢的表达方式。从最普通的门下走狗成为令人振奋的冠军的故事，能够提供一个令人满意的

传奇，能给听众一堂温馨的课，因为失败、碌碌无为和不满仅仅是通往幸福旅途的小站。但是，恰恰因为伟大的故事都非常有说服力，所以我们才应该保持警惕，不随便让所有的故事进入我们的内心。从好莱坞头面人物到喜欢讲话的祖父母，我们生活中那些讲故事的人都是文化预期的隐晦的指导者。一个伟大的故事能够教导听众种族偏见是对是错，战争是必须的还是可以避免的，女性是不重要的性对象还是有价值的有主见的女主角。叙事戏剧不总是鼓舞人心的事物，它更像一个雇佣兵，能够同时宣传偏见和同情。总而言之，一个伟大的故事应该邀请人们思考，而不是代替人们思考。

不熟悉的积极面

这本书的另外一个主题是对于新事物的喜爱和对于新事物的恐惧两者之间的紧张关系。很多人渴求新的产品、新的想法、新的故事，但是前提是这些新产品、新想法和新故事他们之前就已经有所了解了。

内容的数字化衍生出一个算法的世界，这些算法在理论上能够同时满足一个人对新事物的喜爱和对新事物的恐惧。它们按照我们之前的偏好组织世界上的音乐、演出和文章，让我们只发现那些对我们来说是“新的很熟悉的”事物。读到一篇有我们认同观点的天才文章，或者听到一个总结我们世界观的笑话，都会让我们非常兴奋喜悦。这些事物能够提供一种智力上的清新感，就像给我们的认知做了一次按摩。

但是，人们对于熟悉事物的深切偏爱也存在一些负面影响，其中之一就是人们会避免接触那些与自己预期不同的故事和看法。社交网络和算法将我们的新闻半径缩小到我们的朋友喜欢的故事的范围内。这帮助我们避免了一些可能让我们不舒服的观点，甚至让我们从来都不知道这些观点的存在。这些技术没有帮助我们把世界连接起来，相反，它们能够创造出上百万更小的狂热群体。技术背后的势力为了自己的商业利益而用已经熟悉的观点把这些群体的成员包围孤立起来。

亚伯拉罕·林肯说：“我不喜欢那个人，我一定要深入了解他。”如果我们在对待新的看法时都能像林肯对待他不喜欢的人那样，那该有多好啊。比如，列出你不喜欢的看法，每个月读一些针对这些题目的新的文章。脸书这样的内容平台会有意识地提供一些人们不熟悉的信息，所以那些生活在康涅狄格州的犹太自由主义者能够了解生活在得克萨斯州的福音派信徒每天都在接触怎样的媒体信息，反之亦然。音乐和剧院最普通的存在目的就是作为一种情感宣泄的出口，但是信息的作用不应该是按摩。有的时候，人们应该使用这种让自己不太舒服的方式认识这个世界。

规模效应的悖论

在《美国风情画》获得了出奇的成功之后，乔治·卢卡斯告诉采访他的人，他正在筹备一部发生在外太空的西部片。采访他的人不自然地停顿了一下。卢卡斯说："别担心，10岁的小男孩会喜欢这个片子的。"

20世纪最重要的世俗神话是用来吸引五年级小男孩的，这有什么意义吗？也许这件事教给我们的是，10岁的孩子是好莱坞人口统计学的金矿。也许这件事是在说，成年人和孩子之间的类似之处比多数人想象的要多。或者说，这件事就没有打算教给我们什么。归根到底，文化是混沌的。这个给小学生设计的电影有100万种失败的可能，特别是如果卢卡斯拍摄了他最初那不成样子的草稿的话。

但是，我逐渐在卢卡斯随口一说的评论中看到了另外一种智慧。规模效应的悖论是指，一个广泛流行的事物一开始可能只是为一个特定的小群体设计的。《星球大战》是给那些相信魔法的年纪的孩子设计的，这些孩子到了可以欣赏电影的年纪，但是还没有到会为自己喜欢中世纪历史风格的太空片而感到讽刺或者尴尬的年纪。脸书设计之初是为了吸引哈佛大学的本科生，而不是连接世界。文森特·福勒斯特发现，他最畅销的扣子有着最有趣的陌生而特别的含义。约翰内斯·勃拉姆斯为一个母亲写作了他闻名世界的摇篮曲。为特定群体制作的产品之所以更容易成功，可能一方面是因为这些产品具有与生俱来的品质（专注），另一方面是因为这些产品所关注的客户群的质量。人们更喜欢谈论那些他们特别钟爱的产品或者想法。高中的小群体、加利福尼亚的狂热教派和意识形态团体都因其和主流不同而著称，这些团体已经存在一段时间了。但是，商业将世界数字化地联通起来，这让人们可以更容易地通过针对这些狂热群体的文化产品获利。其利润往往超出了这些团体的规模。

玛雅原则的基因

去年，我和一个朋友讨论这本书。他是一名就职于著名的全国性音乐和电视杂志的评论家。他问了一个特别淘气的问题："你算是一个天才吗？"

我没有立刻回答。但是我想起一个在学术讨论中最常被提起的艺术成就。我说："你可能很奇怪，教授们为什么总想跟我讨论*Kid A*。"英国摇滚乐队电台司令推出的*Kid A*很可能是销量上百万的唱片之中最另类的一张。这张专辑不属于任何流派，所有的歌基本上都没有副歌。甚至在一些歌曲里，基本上没有人类能够辨识的歌唱声。爵士小号和电吉他交换即兴演奏，令人焦虑的安静被机械的轰鸣声打破，专辑的同名歌曲和窒息而死的外星人毫无二致。即便如此，由于这些音乐异端，或者说，尽管存在这些

音乐异端，这张专辑那无法言喻的美感还是打动了无数人。这就是对玛雅原则的定义，为未来出现在我们之后的物种准备的音乐。

但是，我咨询过很多心理学家和社会学家，事实上，他们中的很多人都做了同样的评论，认为声音并不是这张专辑受欢迎的主要原因。作为一张和旋律作对的专辑，它绝没可能成为白金唱片。他们承认，*Kid A*是一个天才的想法。但是这张专辑之所以能够获得公众的接受，仅仅因为电台司令之前就已经得到了观众的认可。

*Kid A*是电台司令的第四张专辑，它出现在几张大获成功的黑胶唱片之后。从某种程度上说，我觉得*Kid A*的成功符合一个广泛的规律。齐柏林飞艇乐队未命名的第四张专辑是其神话般的杰作，《天生就会跑》是布鲁斯·斯普林斯汀的第三张专辑，《佩珀军士孤独心俱乐部》是甲壳虫乐队的第八张专辑，《战栗》是迈克尔·杰克逊的第六张专辑，《我的奇特幻想》是坎耶·维斯特的第五张专辑，《柠檬特调》是碧昂丝的第六张专辑。我还想到了贝多芬的第五交响曲和第九交响曲、《宋飞正传》的第四到第七季、斯坦利·库布里克的第八部电影、弗吉尼亚·伍尔芙的第四部小说、列夫·托尔斯泰的第六本书。

一个人的最佳作品会在多年的练习之后出现。这个观点几乎是不言而喻的，因为艺术家也需要不断地雕琢技艺。但是在这里，发挥作用的还有其他一些因素。这些艺术家和团队都是在他们取得了一定的名气和流行度之后才创作出他们最动听的作品的。也许在不需要为赢得流行度而担心的环境里，天才才能生长。在已经获得胜利时，艺术家可以发自内心地说：“现在，大家集中注意力到我这里……”

雷蒙德·洛伊的玛雅原则适用于品位前沿的成功，也许天才是我们给予那个边界的名字。最伟大的作品出现在创作者追逐接受度之外的事物的时候，唯有在这个时候他们才能自由地推动前沿作品的诞生。

1400年，还没有印刷的书。1700年，还没有公共博物馆。1900年，还没有电影院。1920年，还没有电台新闻节目。1950年，还没有彩色电视。2000年，还没有脸书、推特网和色拉布。现在，尽管一系列的机构、出版物和应用程序混杂在一起，但是这些产品都继承了共同的传统，那就是民主地传递信息和娱乐。

出现在注意力市场的每一个新产品都会威胁到现有产品的生存。但是，尽管有种种威胁论存在，印刷并没有让书写彻底消失，电影并没有让书籍彻底消失，电台并没有让新闻报纸彻底消失，电视并没有让电影彻底消失，

互联网并没有让电视彻底消失，视频并没有让电台明星彻底消失。

流行文化从地理上看，永远在成长。这是一个关于新想法不断地从旧技术的边界蹿升出来的故事。虽然僧侣们曾预言古腾堡的设备会让书写消失，但是事实上，印刷让更多的人得以识字，从而带来了数百万的新作家。在1960年以前，票房收入最高的电影，比如《乱世佳人》、《十诫》和《白雪公主和七个小矮人》都改编自书籍。现在，半数以上18～34岁的人还以读这些书为消遣。有根据游戏改编的电影，也有根据电影改编的游戏，接下来，可能很快就会出现根据两者改编的虚拟现实游戏。

几年前，麦肯锡发布了一篇文章。在这篇文章里，麦肯锡的顾问们对20世纪以来人们花在信息上的时间做了预测。1900年，获取信息的渠道只有寥寥几种。人们阅读纸质版的书籍和报纸，但是最多的，还是面对面的交流。在接下来的一个世纪里，家庭爱上了收音机、电视机、电脑和移动电话。从理论上讲，媒体最重要的限制因素是时间，每天只有24个小时。每一代人花费在交谈、阅读、观看和收听上的时间都要比上一代多。就像大陆板块撞击形成山峰一样，媒体也成长起来。

图12–1显示了美国各技术渠道消费信息的时间。

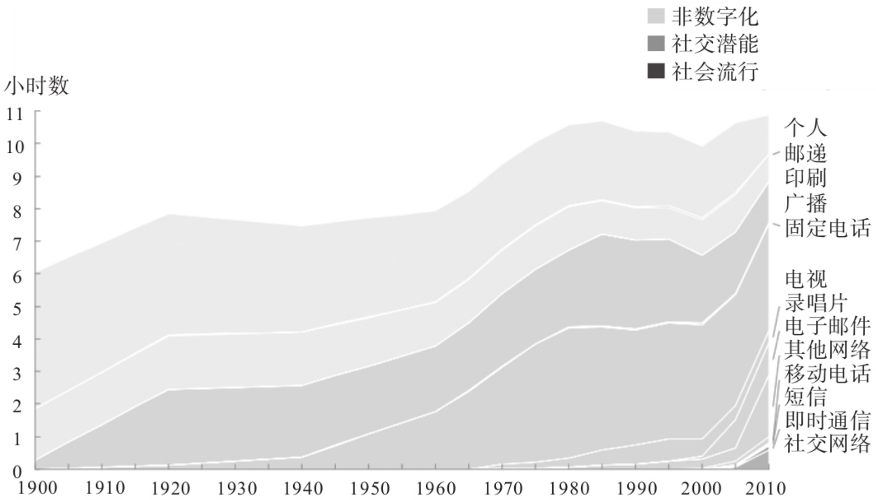


图12–1 美国各技术渠道消费信息的时间

把技术发展看成文化消亡的介质，是一个很诱人的想法。1906年，约翰·菲利普·苏萨预言留声机和唱片的发明会造成美国歌曲创作和音乐教育的消亡。“这些会说话的机器将会毁掉这个国家音乐艺术的发展，”他在写给美

国国会的信件中说，“就像猩猩进化成人类的时候尾巴消失了一样，声带也会在进化的过程中消失。”

苏萨作为一个白人并没有预见到便宜的音乐技术会给艾瑞莎·富兰克林和N.W.A.这样的黑人音乐团体带来全球的舞台。他同样没有预见到在接下来的一个世纪里，通过唱片听他的《星条旗永不落》的受众超过了1000场音乐会的容量，并让他的知名度超过了他在19世纪所能想象的范畴。他没有预见到音乐广泛的可及性让所有的艺术家能够自由地分享他们的影响力和想象力，从而让音乐的创造性更加丰富。正是由于苏萨所恐惧的复制性革命，现代音乐家的声带通过麦克风和耳机在全世界振动开来。

虽然很多人都很容易在每一个新事物中看到死亡，但是技术派却从中看到了一条指数上升的曲线，并且一直延伸到未来的乌托邦。虽然说起来、听起来、分享起来和看起来都很容易，但是获取的便利性并不总是单纯美好的。脸书是一个全球化的大熔炉，将公司、用户、家庭和朋友结合在一起。但是，社交媒体同样让一些人感到更加孤独，因为他们看到了别人所拥有的而他们所缺少的那一缕幸福之光。音乐的数字化革命让歌曲总量供大于求，从而将唱片的价格拉低。在这种情况下，一些乐队获得了广泛的曝光度，但是收入却非常微薄。音乐的数字化让稀缺的流行变得更加有价值。2014年，前1%的乐队和歌手的收入占据了所有音乐唱片收入的77%。前10名的畅销专辑在市场上所占的比重比前一个10年增长了82%。

这本书讲述的是流行文化心理学和媒体经济，但是这一章能给我们上一堂更广义的课，是关于人类和历史的课。如果让我用一句话来总结这个元主题，我会这么说，技术的变化比人的变化快。

在过去的50年里，技术进步的速度被描述为摩尔定律。1965年，英特尔公司的创始人之一戈登·摩尔受邀为《电子学》（*Electronics*）杂志写了一篇文章，预测10年之后的半导体技术。他预测微芯片上的晶体管数目每隔一年左右就会翻一番。在过去的半个世纪里，他的预测被证明基本上是正确的。但是，当技术按照摩尔定律以指数的速度前进的时候，人类还在按照达尔文的速度缓步行走。

人们的基本需求非常复杂。人们希望感受独特，同时又有归属感；希望沉浸在熟悉之中，但是又希望有一点点惊喜；希望达成自己的预期，打破自己的预期，然后再次达成自己的预期。

技术为古老的工作提供了新的工具。20世纪50年代，电视成了有史以来最流行和增长速度最快的消费品。它大有取代电影成为唯一的视频娱乐来源，取代印刷成为新闻的主要来源和取代电台成为客厅必备品的趋势。

虽然电视确实造成了这些行业的相对衰落，但是它也帮助这些行业变得更好，更加独特。电影适应了电视的崛起，电影行业花费更多的时间和金钱重新定义大银幕电影和电视画面的区别。杂志和报纸继续生产杰出的新闻报道，同时向电视领域学习，添加了更多的照片和图像。电台的反应相对更加有趣，1940年，汽车收音机并不常见，但是在之后的30年里，95%的美国汽车都装上了收音机。“电台不再是家庭娱乐的重点，反而成了个人生活的好伴侣。”文化历史学家弗莱德·麦克唐纳德这样写道。电视将电台从它之前的岗位上踢掉，让自己成为家庭的核心，但是同时它又让电台能够跟随用户在全世界行驶。

今天，老式的电视也面临着生存的危机。它不得不自问那个它曾经带给其他媒体的问题：我在哪个方面做得最好？在很多年里，有线电视包占据了垄断地位。它为观众带来了实时的新闻资讯，为客厅带来了耳目一新的原创故事，为体育打开了世界之窗。但是今天，网络能够提供更加实时的新闻资讯，脸书能够提供更加便利和个性化的逃避空间，网飞、葫芦网和亚马逊视频都能提供有意义的故事，虚拟现实很快就能提供浸入式的体验。形象地说，年轻人通过拔掉有线电视连接线将电视的粒子释放到空气中，而这些粒子被所有的媒体吸收。换言之，每一个事物都在变成电视。

流行文化的未来将是一个拥有许多狭窄的聚光灯的全球舞台。其重心是西方文化，从欧洲的摇篮曲和印象派到纽约的唱片公司和好莱坞。有些人可能觉得西方文化恶名昭著，但是我觉得，鉴于在上几个世纪里西方是超级流行产品和超级巨星的主要文化输出地，这个说法有待商榷。当然，这种局面会发生变化。在2015年和2016年票房超过1亿美元的电影里，99%的观众在美国之外的作品至少有10部。也许这个曾经不可或缺的国家正在变得不那么重要。

同时毋庸置疑的是，未来的注意力正在转移到移动设备上。在移动设备上，好名声正在消失，坏名声也一样。在脸书和照片墙上，骄傲、敬畏和愤慨就像量子一样飘忽而来，飘忽而去。作家们把一时的风尚称作“九天的”奇观。20世纪60年代，安迪·沃霍尔预测每个人的声名只能持续15分钟。恶名的半衰期正在缩短。在新的飞蛾般的媒体世界里，一个普通人的照片或者评论可能会吸引上千次点赞，但是，这些点赞下一分钟又都转移到其他的事物上去了，尽管还有数百万人仍然期待着享受他们那个60秒钟声名显赫的瞬间。

文化变革是不可能画成一条直线的，因为文化是符合牛顿力学原理的。强大的力会引发反向的作用力。电子书的崛起按理说可能会给小型的纸质书店带来灭顶之灾。但是自从2009年以来，独立书店的数量增长了35%。数字化音乐按理说可能会给实体唱片带来毁灭性打击，但是黑胶唱片市场虽小却仍在和潮流同步增长。网络作为一个顺畅的出版平台让许多新的组织

机构放弃了订阅，开始通过广告赚取它们的利润，从而让新闻实现完全免费。但是，我个人最喜欢的一些作家，比如安德鲁·苏利文和本·汤普森，他们还是抛弃了广告，同时要求他们的读者付出注意力和金钱。

最后的这个悖论是我觉得最有趣的一个。未来的流行文化将进入一个兼具广度和深度的盛世，明天的娱乐帝国将比以往任何时期的都大。但是独立艺术家也会更加强大。我最后的两个故事就是关于这两个未来的流行文化趋势的——帝国与城邦。

迪士尼公司是一个全球化的媒体帝国。就像历史上的其他巨型公司一样，它不是一个权力集中的组织，而是一家将权力分配给各种各样的全球资产的企业。除了那些让它出名的动物动画和公主动画之外，迪士尼还拥有《星球大战》、漫威漫画（Marvel Comics）和皮克斯。它运营着ESPN和美国广播公司，在美国线业有限公司（A&E）和葫芦网都有合作股份。它拥有世界上最著名的10个主题公园中的8个。从名字上看，它并不是一家电影公司。它是世界上最成功的主题公园，附着于全美最赚钱的电视公司，连接着世界上最著名的电影公司。在流行制造者的神殿里，迪士尼就是宙斯。

但是在最开始，迪士尼并不是一个利润滚滚的娱乐之王。在华特·迪士尼年轻的时候，他的电影收入还不错。但是华特作为一个艺术家，他是那种愿意把自己赚到的每一分钱都花到他的下一部电影中的人。他的公司在20世纪20年代很少有强劲而稳定的利润，虽然那些年是美国经济的黄金岁月。然后，美国进入了“大萧条”时代。之后的第二次世界大战毁掉了欧洲的电影院。为了在大萧条中从一个艺术家成长为一个帝国，华特·迪士尼需要一个英雄式的助手。他发现了一个叫凯的人。

凯·卡门于1892年1月27日出生在马里兰州巴尔的摩一个来自俄国的犹太移民家庭，他是家里4个孩子中最小的一个。他早期的人生并没有预示他会有名气、财富甚至“过得去”的能力。他高中辍学，十几岁的时候还在少年感化院待过一段时间。二十几岁的时候，他终于获得了一份稳定的工作，就是在内布拉斯加州售卖貂皮帽子。

卡门迅速证明自己是一个异常有天赋的销售员，虽然他的外貌并不出众。他是一个矮胖的绅士，有一张宽阔的脸、扁扁的鼻子，戴圆眼镜，厚厚的黑头发从中间分开。甚至连他的同事也没有在这个方面为他辩护过。迪士尼公司的老员工吉米·约翰逊出版了自己的回忆录。他在回忆录里这样写道：“卡门是我认识的最朴实的人之一。但是外貌只是表象，凯是我认识的最热情、最有魅力的人之一。”

三十几岁的时候，卡门在堪萨斯城的一个市场公司获得了成功。他在那里的工作是开发基于电影的产品。他的野心开始向西部扩张。1932年，他偶然看到一部米老鼠卡通片，马上意识到这只老鼠将会在电影院之外成为明星。他给洛杉矶的华特·迪士尼和罗伊·迪士尼打了个电话，并且提了一个简单的要求：让我来销售你们的卡通老鼠。迪士尼兄弟邀请他下次到洛杉矶的时候来他们位于亥伯龙神大道的公司见一见。大概48小时之后，凯·卡门坐在了迪士尼公司的办公室里。他变现了毕生的积蓄，把钱缝到自己的夹克里，坐上了一列开往西部的火车，一坐就是两天。因为害怕有人会偷走他的夹克，在长达40多个小时的火车旅途中，他一直没敢睡觉。

卡门展示了他销售米老鼠的计划。“卡门的哲学是迪士尼应该把米老鼠从10美分的商店里挪出来，放到百货商店里，因为那里的人流量最大。”托马斯·塔巴什是全美领先的迪士尼商品历史的研究者，他这么描述卡门。于是，卡门签约成为迪士尼角色商品化的全球唯一代理。

卡门的胜利见解非常简单，但是在某种程度上他就像卡珊德拉一样。好莱坞一度认为，玩具是电影宣传的手段。好莱坞错了，事实恰恰相反。电影只是概念，电影行业的未来是电影院之外的一切。

换言之，电影的未来在商店里。家庭从农场搬到城市，商店也随之搬迁。在1920年，美国还没有西尔斯百货。到1929年，有300家。迪士尼商品的年销售额从1930年的30万美元增长到1935年的3500万美元。

卡门最著名的成就是米老鼠手表。这个产品在1933年的芝加哥世界博览会上全球同步上市。当时是“大萧条”的最低点。美国经济相比20世纪20年代晚期下降了1/3，失业率达到了惊人的20%。1933年，很多家庭几乎已买不起食物，更别提玩具了。但是，米老鼠手表一上市却成了令人惊奇的畅销品。它的生产商英格索尔公司因为生产这款手表而从破产的边缘活了过来。为了满足市场需求，这家工厂的工人数量一年之内从300人增长到接近3000人。纽约城地标式的梅西百货，一天之内就销售了1.1万块米老鼠手表。两年里，迪士尼卖出了超过200万块米老鼠手表。这款手表成为当时迪士尼公司最大的财务成就，而这甚至都不是华特·迪士尼自己的主意。

卡门用卡通老鼠填充了世界。《纽约时报》这样描述流行文化市场：“熙熙攘攘地充斥着米老鼠香皂、游戏卡牌、梳子、瓷器、闹钟和热水瓶。这些商品用印有米老鼠图案的包装纸包着，用带有米老鼠标志的飘带绑着，用从米老鼠钱包里拿出来的钱付款。”《克利夫兰平原商报》（*Cleveland Plain Dealer*）描述了1935年一个孩子的生活场景：

在他的房间里，装饰着米老鼠墙纸，亮着米老鼠台灯。如果他的妈妈忘了叫醒他的话，他的米老鼠闹钟会把他叫醒。他从米老鼠床上用品中爬起

来，穿上米老鼠睡衣，跳到铺着米老鼠地毯和地毡的地板上。他穿上米老鼠平底鞋冲进浴室。浴室的香皂是迪士尼的，他的牙刷、梳子和毛巾也一样。

现在看起来，米老鼠就是一个标志，代表着强大的魔法和无害的冲动。但是从广义上看，它是一个复杂的标志，像艺术一样被人喜爱，像激进的宣传一样被人嘲笑。当苏联电影导演谢尔盖·爱森斯坦表扬迪士尼的作品是“美国人民对于艺术的最伟大的贡献”时，苏联人认为，它象征了资本主义劳工的可悲的怯懦。在纳粹德国，在公共嘲弄和个人喜悦之间，同样存在着差异。一个宣传纳粹的报纸在1931年说，“米老鼠是人类发明的最卑鄙下流最可悲的典型”。但是阿道夫·希特勒并不像报纸宣传的那样厌恶这个角色。1937年12月，在入侵奥地利的前三个月，这个纳粹领袖接受了18部米老鼠电影作为他的圣诞礼物。不可思议的是，这份礼物正来自他的宣传部长约瑟夫·戈培尔。

回到洛杉矶，卡门的想象帝国给华特·迪士尼带来了自信，他制作了历史上第一部动画长片《白雪公主和七个小矮人》。塔巴什说：“没有凯·卡门就不会有白雪公主。”当电影在1937年12月上映的时候，开幕式现场并不缺狂热的粉丝。这些粉丝中不仅有孩子，还有行业里最有洞察力的成年人。查理·卓别林在参加了电影的全球首映式之后宣称，片中那个小矮人糊涂蛋是“有史以来最伟大的喜剧演员之一”。几年之后，这部电影成了好莱坞票房收入最高的有声电影。

同样，电影的票房收入并不能和卡门的天才销售相提并论。1938年，电影首映两个月之后，这部电影通过玩具销售获得了200万美元，比这部电影当年在美国获得的总票房收入还要多。光是以字母c开头的产品就有白雪公主太妃糖、涂色书、糖果盒、炊具、圣诞树装饰物、狂欢节的粉笔雕像、梳子、手工艺品和蜡笔盒。

当时，在电影行业之外，从来没有人见过这样的场面。一部电影从银幕里走出来，混杂在能想到的各个品类的产品里展现自己。“电影在真实世界里通过它的副产品衍生出一个新的行业。”《纽约时报》于1938年5月发表了一篇社论向它致敬。《时代周刊》则预测，迪士尼发明了一种新的商业模式。“工业化的梦幻”可以把美国经济从“大萧条”中拯救出来。

他们错了。工业化的梦幻并不是美国经济的未来。不过，它是娱乐行业的未来。迪士尼开发出一种电影和商品之间完美的共生关系。《白雪公主和七个小矮人》是利用卡门的注册商品的利润制作的，它又把新的燃料投入其他的商品生产过程。电影给予玩具灵感，而玩具为电影买单。

迪士尼也许不是一个天生的商人，但是他吸取了卡门的经验。电影的艺术

就是电影，但是电影的商业无处不在。迪士尼把这个策略表述为“完全商品化”。电影不仅仅是电影，它还是衬衫、手表、游戏——很快，还成了电视剧。

在20世纪40年代，好莱坞的很多人都像报纸出版商一样迎接着电视剧的曙光。那就是，蒙上眼睛等着它消失。然而，华特·迪士尼客观地对待电视。他把电视当作客厅里的电影院和客厅里的电影广告。他想在几年内建立一个乐园，一个为孩子们准备的基于他的动画角色的“迪士尼乐园”。他同样有兴趣为一个主要的广播公司创立一个电视节目。他突然天才地意识到，可以把这两个梦想结合起来。他向他的哥哥罗伊提议，把一部迪士尼电视剧卖给一家公司，前提是这家公司愿意投资他的主题公园。美国全国广播公司拒绝了，哥伦比亚广播公司也拒绝了。但是三大广播公司里最小的美国广播公司接受了这个提议。1952年，它同意制作一部迪士尼剧集，并且投资1/3的主题公园。在这个被看作“战后美国文化中最有影响力的商业决策之一”的行动里，迪士尼坚持要求这个剧集和主题公园用一样的名字：迪士尼乐园。

《迪士尼乐园》是美国广播公司第一个位列收视率年度前十的节目。全美2.6亿家庭里有40%会每周关注这个节目。虽然这部剧集最多只是个软性广告，或者说是原创内容和广告的不怀好意的大杂烩。其中，《水下操作》这一集带领观众了解电影《海底两万里》的幕后故事。而剧集上映的时间正好是迪士尼推出这部电影的一周之前，这简直就是一个刻意的电影预告。这部电影紧接着成为1954年票房第二的电影，仅次于《银色圣诞》。美国广播公司的一个高管这样评价《迪士尼乐园》这个剧集：“以前从来没有哪部有这么多广告的节目得到这么多人的观看，而且没有人对此提出抗议。”注 迪士尼的策略同样借了人口统计学变化的东风。他的关键客户群是坐在电视机前的孩子，在战后的婴儿潮中，从1940年到1960年，5～14岁孩子的数量增加了60%。

1955年7月17日，迪士尼乐园主题公园开业。这是一个非常大的灾难，以至员工们把这一天称为“黑色星期天”。几个项目不能运转，由于之前的水管工罢工，公园没有足够的饮水机来供应游客。华氏100度的高温晒化了新铺设的柏油路面，粘在了母亲们的高鞋跟上，就像乌苏拉巢穴里的章鱼墨汁一样。

但是，第一印象并不代表一切。在最初的6个月里，有100万付费游客进入迪士尼乐园的大门。这一年，主题公园收入占到了公司总收入的1/3。美国广播公司使这个主题公园变成现实，但是在开业几年之后，美国广播公司将它的股份卖回给迪士尼。回头看看，这是一个非常错误的主意。就像将武器卖给一群反叛者一样，这些反叛者最终会拿着这些武器攻占你的城

市。1995年，迪士尼公司花了190亿美元购买了美国广播公司，其中有一大半资金就来自由美国广播公司出资建立的迪士尼主题公园。

到20世纪中期，迪士尼公司已经不是一家电影公司了。甚至在20世纪50年代，工作室制作了一些故事，观众数量达到了电视观众的最大值。《迪士尼乐园》这个剧集构造了一个神话，而观众们只有在迪士尼主题公园才能真正地体会这个童话。而迪士尼主题公园的很多收入却来自另外一项销售——迪士尼商品。迪士尼帝国的基本原则是，观众既想将自己沉浸在童话世界中，又需要将自己的生活尽可能贴近这个童话世界。

有人可能会冷笑说，迪士尼电影是迪士尼电视剧的概念证明，迪士尼电视剧是迪士尼乐园的广告，而迪士尼乐园赔钱来赚取商品销售。但是事实上，并不存在单向的商业关系，迪士尼帝国是一条衔尾蛇。迪士尼构建了一个无限的循环，每一个产品都在销售其他的产品。

就像未来的世界经济一样，迪士尼的野心也在向东方扩展。这家公司最重要的新举措并不是针对美国市场的新电影，而是在中国建立新的主题公园。上海迪士尼乐园在2016年开业。这是一个耗资55亿美元的项目，花费了25年的时间才建成。有3亿中国人可以通过3个小时路程的汽车或者火车到达这个主题公园。这个数字几乎是美国总人口的90%。迪士尼乐园的关注点不仅仅是主题公园的门票收入，上海迪士尼乐园也一样。它所关注的不仅仅是门票销售，甚至不仅仅是园内的商品销售，它真正的关注点在于，在中国建立对迪士尼电影和产品的无限认知。“在华特20世纪50年代对迪士尼乐园的规划里，迪士尼乐园的作用是在美国扩大迪士尼真正的品牌影响力。我觉得，我们有一些非常有趣的机会能够在中国获得同样的成功。”迪士尼公司首席执行官罗伯特·艾格2009年的时候如是说。

迪士尼公司能够成为典型的流行文化帝国主要有三个原因。首先，由于它的电视和市场宣传网络，它有足够的能力为自己新的有风险的产品建立足够的曝光度和认知度。其次，公司有足够的钱购买世界上最热门的系列产品，比如《星球大战》和漫威漫画。它还大量生产老故事的新篇章，为观众制造熟悉的惊喜。再次，它将开心的观众转变成乐于在主题公园或者商店花钱的消费者。从4岁到120岁的“孩子们”都被邀请参与到迪士尼制造的梦幻中。而他们带回家的玩具、床单和衣服，又成了公司要制造的下一个梦幻的广告。安伯托·艾柯将迪士尼称为“消费者意识形态的精华”，因为它“不仅仅生产幻象”而且能“激发观众对于幻象的渴望”。

这是未来的流行文化的一种——“完全商品化”。相比于凯·卡门坐着火车来到洛杉矶建议把米老鼠变成手表的1932年，现在的迪士尼比那时候的任何公司都大得多、有影响力得多，也知名得多。但是迄今为止，它还是在用纯卡门的商业哲学运营。每一个分销渠道都是提高曝光度的商业机会。迪

士尼的故事远远超过了黑漆漆的电影院，它们出现在有线电视和广播电视上，出现在网飞的电影流里。迪士尼的系列电影每年都会占据公告牌排行榜和出租车宣传窗。它的8个主题公园每年吸引的游客数量超过1000万。迪士尼帝国甚至拓展到了舞台剧这个最古老、最美丽的娱乐竞技场。在音乐剧《狮子王》首映后的18年里，它一共在全球范围内销售了超过8500万张门票，获得了超过62亿美元的收入。这个数字超过了任何一部电影。

完全商品化的强大力量不仅在于它能够通过所有可能的渠道推广公司的内容，还在于公司可以通过所有的这些渠道获得反馈。BuzzFeed这个年轻的媒体公司最有机会成为21世纪的迪士尼公司。这家公司最初是一个网站。但是和迪士尼公司一样，它就像一棵能够在任何气候下生存和成长的混杂藤蔓。2016年，80%的BuzzFeed用户是在它的网站之外发现它的内容的。发现这些内容的地方包括脸书、色拉布、苹果新闻、雅虎，以及微信这样的信息应用程序。对于一些消费者来说，BuzzFeed是一个数字化的报纸。而对于在色拉布上发现BuzzFeed的人来说，它更像一个为不同有线电视公司制作节目的电视公司。

在内容流出去的同时，信息会流进来。BuzzFeed利用它的分发渠道收集信息，了解用户在读什么、看什么、分享什么。然后，它根据这些反馈，制作新的内容，并分发到其他渠道中去。就像阿瑟·柯南·道尔对于犯罪之王莫里亚蒂的著名描述一样，BuzzFeed就像一只位于巨大的网中的蜘蛛，它关注着上千根线。公司的创始人兼首席执行官约拿·柏瑞蒂曾经这样说：“如果我们发现有什么事物在照片墙上反响很好，那么我们在色拉布上就可以采取同样的做法。如果我们看见一个文本内容非常受欢迎，我们就可以把它转化成视频。如果我们看到一个东西在英国很受欢迎，我们就可以把它应用到澳大利亚。互联网的节点高度自治，但是它们都会向更大的网络分享反馈。”

卡门的传奇在迪士尼和BuzzFeed中延续，那就是完全商品化。在这个无限循环中，每一种事物都是对其他事物的测试和验证。这是关于流行文化的未来的一个展望。但是，还有另外一个展望。

互联网的自由传播使个人获得了力量，帮他们摆脱了一度控制分发、市场和流行制造的守门员。这些个人或者小公司可能无法撼动迪士尼的地位，但是其可以使用互联网建立网络，直达用户，从而构建起自己的文化知名度和商业成就。它们不像帝国，而像城邦。

瑞恩·莱斯利是一个说唱歌手、嘻哈音乐制作人、网络科学爱好者和初创企业创始人。我在曼哈顿的金融区会见了他。这个街区在曼哈顿岛的南部，

高高的建筑投下来的影子挡住了狭窄的街道上的阳光。我们上午10点在一栋巨大的豪华住宅楼的大堂见了面。莱斯利的工作室离我们的会面地点只有几个街区。他那天为了几首歌一直在工作室待到凌晨4点。他的下牙包着金色的烤瓷，他穿着长款棉质短袖，淡蓝色的紧身牛仔裤的膝盖部位有几个洞。

我们乘电梯到达他公司的楼层，打开一扇厚重的门，走进他的放映室。这个房间里有淡棕色的隔音墙和几排配套的淡棕色椅子。我们坐下之后，莱斯利开始给我讲他的人生故事。

“我父母是救世军军官。”他开始讲述。瑞恩于1978年出生，随即就被送到南美和他的祖父母一起生活。当他回到美国之后，他们经常搬家，但是音乐是他们家庭生活的锚。他的母亲热爱演唱和弹钢琴。他的父亲也很爱演唱，还擅长吹小号。他在3年里换了4所高中，他在弗吉尼亚州的里士满和弗雷德里克斯堡、旧金山城外的戴利城和加利福尼亚州的斯托克顿都上过学。

在14岁的时候，莱斯利几乎已经完成了高中的高级课程。他的导师鼓励他进入加利福尼亚的社区学校。莱斯利参加了SAT（美国学术能力评估测验）考试，得了1600分。

他申请了扶轮国际（Rotary International）奖助金，并且做了一个演讲《做你相信的事和相信你做的事是取得人生成就的关键》，他完美地使用了回环结构。最后，他赢得了这个奖助金，并申请到斯坦福和哈佛两所大学，他选择了哈佛大学。

莱斯利顺理成章地来到马萨诸塞州的剑桥市，成了一个15岁的大一新生。怀着纪念他的父母和祖父母的牺牲精神的想法，他准备成为一个医生。然后，他发现了史提夫·汪达。就是这样了，他必须成为一个音乐家。

“我父亲很疑惑，”莱斯利说，“我父母想要保护我，不想让我承受追逐这样一个充满不确定性的职业可能带来的个人和财务风险。因为这个职业需要一系列的运气和魔法尘埃。”

他完全着了迷，在几个不同的演唱组合中表演。这些组合包括库姆巴合唱团（Kuumba Singers）和哈佛大学鳄鱼合唱团（Harvard Krokodiloes）。他在普福尔茨海姆的录音室里睡了无数个晚上，只是为了练习节奏和歌词。当他需要寻找一个便宜的方式来联系洛杉矶的录音室时，他在《哈佛指南》（*Harvard Guide*）上找了一份广告销售的工作，借此偷偷使用长途电话打给星探和制作人。

虽然他的朋友们都说他疯了，而且他大部分的大学时光都处于留校察看的状态，但是他还是按时毕业了，并且代表哈佛1998年的毕业生发表了毕业讲话。但是，和观众席上那些穿着毕业服、戴着毕业帽的毕业生不同的是，莱斯利并没有将最后一年的大学时光花在找工作上。他从哈佛大学毕业的时候没有工作、没有收入、没有存款，而且无家可归。他当时最宝贵的财产只有一把还能用的校园钥匙。他用这把钥匙在暑假里溜进空置的宿舍睡觉和洗澡。

莱斯利早期的职业生涯充满挫折。他写歌卖给想要唱饶舌歌曲的团体，但是挣的钱非常少。他只能在波士顿一家理发店后面的存货区生活和录音。

最终，一些充满魔法的尘埃降落了。24岁的时候，正当他想要放弃音乐转而申请法学院的时候，他被邀请和制作人年轻的领主（Younglord）一起在布朗克斯参加为期一个月的“击败营”（beat camp）实习。这次实习为他带来了和吹牛老爹（Puff Daddy）见面的机会。吹牛老爹立刻发觉了莱斯利的杰出天赋，为他提供了钱和明星歌手。他很快就开始给碧昂丝写歌了。莱斯利和环球唱片签了一份价值50万美元的合同。他爱上了一个年轻的模特并开始和她约会。这个模特被《纽约》杂志描述为黑人、菲律宾人、墨西哥人，以及拥有“原子弹一样的性感能量”。

她的名字叫凯西。他为她写了一首歌，让她送给她的母亲。歌的名字叫《我和你》（*Me & U*）。当他的唱片公司听到这首歌的时候，坚持要发行这首歌并将凯西打造成一个明星。这首歌获得了巨大的商业成功，在半年里有超过100万次的数字下载量，成为2006年最流行的嘻哈歌曲之一。评论界把凯西称为21世纪的下一个珍妮·杰克逊。

但是当一切都看似稳步向前的时候，一切又都分崩离析了。凯西开始和吹牛老爹约会。莱斯利发行了两张个人专辑，但是都没有获得非常大的成功。2010年，他申请破产。

莱斯利停顿了一下。他几乎不停地讲了一个小时的话了。他靠在椅背上，向上看了一会儿，就好像下面要讲的故事写在天花板上一样。“我所需要的一切……”他说了半句，又停了下来。他整理了一下自己的思路，唱了一段说唱：

我所需要的一切就是5个支架，能让我摆脱这些项目。

我所需要的一切就是一些联络，但是从来没有人回复我。

所以，我把这一切扛在肩上。这就是我的奋斗和我的时间。

所以，当我在数这几百万的时候，那是我的钱，也是我的成功。

莱斯利被音乐公司的经济状况搞得有些崩溃。当一个唱片歌手赚到1美元的时候，唱片公司往往赚的比这多3~8倍。结果，虽然艺术家可以靠细分市场获得存在的价值，但唱片公司是建立在规模基础上的。多赚100万美元或者多亏100万美元都不会给唱片公司带来太大的影响。但是对于一个独立的艺术家来说，100万美元足以改变一个人的命运了。

莱斯利不再属于某个唱片公司。相反，他研发了一个智能手机应用程序。通过程序，他能够和一个小的观众群体保持紧密的联系，这些观众直接向他付费听他的歌。这个应用程序叫作超级电话（SuperPhone），是一个升级版的信息服务程序。莱斯利把自己的手机号直接给了超过4万人。当他发布新歌、表演或者当他想邀请这些人参加一个聚会的时候，他可以直接使用这个应用程序发信息。2014年，他一个售价1700美元的平安夜庆祝活动门票全部卖光了。尽管他于7月4日发布的特辑唱片标价5000美元，但依然卖得很好。

莱斯利一共有1.6万个付费客户，他可以通过超级电话联系这些人。他知道这些人的名字、电话号码、买过的音乐和付过款的所有产品。这些人平均每年每人在他这里的花费是100美元。在唱片行业里，不到2万个消费者并不足以让一个人成为主流艺术家。但是，莱斯利并不需要一家唱片公司。除去3000美元的通信费，他在2014年赚了58.6万美元。他没有用任何的唱片公司、经纪人和市场团队。

创立超级电话也让莱斯利了解了成功的秘诀。为什么一些天才成功了，而另一些天才却失败了。莱斯利手机里的联系人有坎耶·维斯特和卢达克里斯。他的口袋里装着著名的说唱歌手、流行歌手和嘻哈音乐制作人的名单。一个普通的22岁的年轻人是很难拥有这些的。确实如此，很多原本对他来说就像魔法尘埃的奇迹都变成了真实可计量的事物。他认为，很多时候，成功与失败的差别就在于环绕在艺术家周围的人的质量。

对比两个同样有天赋的年轻人。一个来自大平原，相貌俊秀的他有着优美的嗓音，他最亲密的5个朋友是他的父母和几个同学。第二个来自加拿大的伦敦，他最亲密的5个朋友包括全世界最伟大的流行歌星之一的亚瑟小子和全世界最有天赋的音乐经纪人之一的斯科特·布劳恩。第一个年轻人是有天赋的无名小卒，而第二个年轻人就是贾斯汀·比伯。差别并不在于长相和假声，而在于5个好朋友的质量，在于社交圈的力量。

科学溜进了歌词里：我所需要的一切就是一些联络……

“想到这些，让我浑身起鸡皮疙瘩。”莱斯利告诉我，“如果你想成为流行明

星，你需要5个流行明星好朋友。你的朋友要能够和奥巴马或者克林顿或者布什的核心小圈子搭上关系。如果你想成为世界上最好的网球运动员，生活中的5个好朋友就要比塞雷娜·威廉姆斯的朋友好。”

莱斯利在沙发上弹起又坐下，从肩膀到手肘，一直在搓自己的胳膊。现在我看见了，他的前臂起了鸡皮疙瘩。

“我的理论很简单，”他说，“你的圈子就是你的力量。”

多数流行产品不仅不可避免地留有来自它的制造者的烙印，同时还留有来自其他人的烙印。正是这些被遗忘的人在产品开发的过程中注入自己的力量使之成为可能。如果莫奈从来没有遇见马奈、保罗·杜兰德–鲁埃尔或者居斯塔夫·卡耶博特的话，我还能认出莫奈的作品吗？如果不是加利福尼亚州五年级的孩子皮特·福特的音乐品位的话，会有全世界上亿人哼唱的比尔·哈利的《昼夜摇滚》吗？如果没有同人小说网，就不会有《五十度灰》。如果不是借用了网络和大学校园的推动力量，数不胜数的应用程序就不可能取得病毒式的即时推广。我熟悉而且热爱约翰内斯·勃拉姆斯的摇篮曲并不仅仅因为它的旋律简单悦耳，而是因为一代德裔美国人的祖先在正确的时间逃到了美国。这个音乐级联的影响力从奥地利和柏林发端，其影响力波及我母亲位于底特律郊区的家。

我发现，我自己正在把瑞恩·莱斯利的观察对应到邓肯·沃茨的经验里。一个说唱歌手和一个混沌理论家，一个艺术家和一个科学家，在世界对立的两极长大，遵循着不同的人生道路和目标，然而他们得出了同样的结论。流行文化是意义的碎屑从一个网络传递到另一个网络，在制造者的群体中得到锻造，再传递到上百万的小群体里。

这些观点都不是新出现的。从古老的摇篮曲到现代的模因论，新的流行文化服务于古老的目的。那就是填充时间，让陌生的变得熟悉，让熟悉的表现出一点儿陌生感，影响情绪和创造意义。今天流行的不同之处只是传播能力的不同，像莱斯利这样的小玩家聚集大量观众的能力，以及迪士尼这样的大公司成为全球先知的能力。

瑞恩·莱斯利并不是世界上最著名的说唱歌星，他可能永远也成不了世界上最著名的说唱歌星。对于每一个想要坐上星光熠熠的圣殿的艺术家、创作者或者企业家来说，天才太多了，而观众能花在他们身上的时间太少了。所以，他另辟蹊径。现在看来，他最值得称道的传奇可能并不是任何一首歌，而是一个发明。这个发明让艺术家可以直接找到愿意为自己付费的受众，并且绕过了过去那个横亘在艺术家和观众之间的守门人。

莱斯利并不知道他的下一个作品会不会流行，也没有人知道。要在这个世界上做一个流行文化的制造者就要先学会在艺术的祭坛上牺牲对确定性的热爱。但是，就是那种撩人的不确定性让他一直工作到凌晨4点。我的奋斗和我的时间……这是所有人都能控制的，剩下的都是魔法尘埃了。

---

1. 迪士尼的电视策略在当代媒体中得到了很多回响。网飞通过建立图书馆收集其他工作室的作品，建立起自己的商业并挤进娱乐行业。但是在几十年之前，华特就已经通过《迪士尼乐园》这部剧集将自己从米老鼠开始的老卡通片货币化了。他凭直觉让观众观看藏在自己帘子之后的魔术师。这个想法和做法其实是非常符合当代观念的。华特可能早就对脸书和色拉布的技术烂熟于心了，他让电影明星和观众建立了直接的关系。

致谢

感谢波托马克河学校让我爱上写作。感谢美国西北大学帮助我走上写作的职业生涯。感谢《大西洋月刊》雕琢了我的写作技巧。感谢我的经纪人。盖尔·罗斯如父母般照顾我，而霍华德·尹则是修改提案的专家。感谢企鹅出版社的杰出团队：维吉尼亚、斯考特、安妮、安，以及宣传和编辑部门的所有成员。感谢那些直接或者间接为这本书带来启发的作品和作者：雷蒙德·洛伊、斯坦利·利伯森、迈克尔·卡明斯基、克里斯·泰勒、比尔·布莱森、麦尔坎·葛拉威尔、约拿·伯杰、史蒂文·约翰逊、汤姆·范德比尔特、罗伯特·戈登、戴维·隋斯曼、保罗·巴伯、伊丽莎白·玛格丽丝、约翰·西布鲁克、查尔斯·都希格、丹尼尔·卡尼曼、斯蒂芬·平克、奥利弗·萨克斯、迈克尔·沃尔夫、内特·希尔、丹·艾瑞里、乔纳森·弗兰森、康纳·森、菲利克斯·萨尔蒙、马修·伊格莱西亚斯、埃兹拉·克雷恩、克里斯·马汀、马克·安德森和安伯托·艾柯。感谢那些与我通过直接或者间接的交谈为这本书带来启发的人：德鲁·德宾、林肯·奎克、迈克尔·戴蒙德、乔丹·韦斯曼、罗比·德比乔托、劳拉·马丁、玛利亚·考尼科娃、马克·哈里斯、斯宾塞·科恩哈伯、丽贝·卡罗森、亚历克西斯·马里加尔、鲍勃·科恩、约翰·古尔德、唐·佩克、詹姆斯·班内特、凯文·卢斯、加布里埃尔·罗斯曼、杰西·普雷斯、邓肯·沃茨、安妮·麦塞娣、安德鲁·格里斯、阿迪蒂亚·苏德、尼古拉斯·杰克逊、赛斯·高汀、戴蒙德一家、德宾一家。感谢我的外祖母、叔叔舅舅们、姑姑婶婶们、我的父母和妹妹。